



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias

Administrativas

AUTOR

Alvaro Santiago SOLANO GALLEGOS

ASESOR

Augusto HIDALGO SÁNCHEZ

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Solano, A. (2017). *La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

1271



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 0038-FCA-UPG-2017 PARA
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS**



ADMINISTRATIVAS ✓

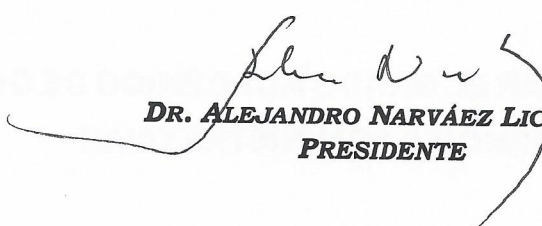
261.
8(12)
166.

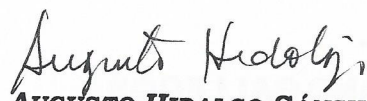
En la Ciudad Universitaria, a los treinta y uno días del mes de octubre del año dos mil diecisiete, siendo las nueve horas, en el aula 403 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. ALEJANDRO NARVÁEZ LICERAS**, e integrado por los miembros: **DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ (Asesor)**, **DRA. JUSTINA URIBE KAJAT (Miembro)**, **DRA. IMELDA TRANCÓN PEÑA (Miembro)** y **DR. EBOR FAIRLIE FRISANCHO (Miembro)**; el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don **ALVARO SANTIAGO SOLANO GALLEGOS**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"LA SUCESIÓN Y SU RELACIÓN CON LA CONTINUIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA CIUDAD DE CUENCA"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.


Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

MUY BUENO (17)

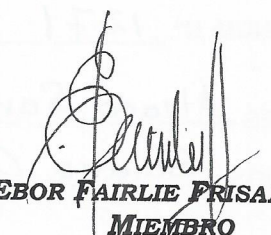
Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas Otorgar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don **ALVARO SANTIAGO SOLANO GALLEGOS**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 10:47 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


DR. ALEJANDRO NARVÁEZ LICERAS
PRESIDENTE


DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ
ASESOR


DRA. JUSTINA URIBE KAJAT
MIEMBRO


DRA. IMELDA TRANCÓN PEÑA
MIEMBRO


DR. EBOR FAIRLIE FRISANCHO
MIEMBRO

Índice General

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Situación Problemática	1
1.2 Formulación del Problema	9
1.2.1 Problema General	9
1.2.2 Problemas Específicos	9
1.3 Justificación teórica	9
1.4 Justificación práctica	11
1.5 Objetivos	12
1.5.1 Objetivo general	12
1.5.2 Objetivos específicos	13
1.6 Hipótesis	13
1.6.1 Hipótesis general	13
1.6.2 Hipótesis específicas	14
1.7 Identificación de las variables	14
1.7.1 Variable independiente (X)	14
1.7.2 Variable Dependiente (Y)	15
1.8 Operacionalización de las variables	15
1.8.1 Variable Independiente (X)	15
1.8.2 Variable Dependiente (Y)	16
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	18
2.1. Marco Filosófico de la investigación	18
2.2 Antecedentes de investigación	28
2.3 Bases Teóricas	41
2.3.1 La sucesión	41
2.3.2 La continuidad	59
2.3.3 La Empresa Familiar	76
2.3.4 La Gestión Empresarial y las Empresa Familiares	81
2.4 Glosario	85

CAPITULO 3: METODOLOGÍA	89
3.1 Tipo y diseño de la Investigación	89
3.2 Población de estudio	90
3.3 Tamaño de muestra	92
3.4 Selección de muestra	93
3.5 Técnicas de recolección de datos	94
3.6 Fiabilidad del instrumento	96
CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	98
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados	98
4.1.1 Variable Independiente (X): SUCESIÓN	104
4.1.2 Variable Dependiente (Y): CONTINUIDAD.	110
4.2 Pruebas de hipótesis	116
4.2.1 Hipótesis general	116
4.2.2 Hipótesis específicas	117
4.3. Presentación de resultados	121
4.3.1 Aportes y consideraciones finales.	130
CONCLUSIONES.....	135
RECOMENDACIONES	137
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139
ANEXOS	150
Anexo 1. Datos demográficos del cantón Cuenca	150
Anexo 2. Emplazamiento del cantón Cuenca	151
Anexo 3. Datos económicos de Cuenca	152
Anexo 4. Matriz de consistencia.....	153
Anexo 5. Operacionalización de variables	154
Anexo 6. Operacionalización de variables (preguntas)	155
Anexo 7. Listado de empresas (Población)	156
Anexo 8. Instrumento de recolección de datos	162
Anexo 9. Opinión de expertos	165

Lista de Cuadros

<i>Cuadro 1.</i>	Unidades económicas, Personal ocupado y Ventas totales de la Provincia del Azuay (2015)	8
<i>Cuadro 2.</i>	Empresas Familiares de Italia Medieval	22
<i>Cuadro 3.</i>	Artículos sobre Empresa Familiar (1996-2010)	26
<i>Cuadro 4.</i>	Criterios de clasificación de las empresas familiares	78
<i>Cuadro 5.</i>	Etapas de la evolución de la empresa familiar.....	80
<i>Cuadro 6.</i>	Características de la Población	90
<i>Cuadro 7.</i>	Tamaño de la Muestra.....	93
<i>Cuadro 8.</i>	Cálculo del tamaño de la Muestra	94
<i>Cuadro 9.</i>	Resumen de preguntas por indicador, dimensión y variable.....	95
<i>Cuadro 10.</i>	Fiabilidad del instrumento	97
<i>Cuadro 11.</i>	Fiabilidad para la variable Sucesión de la EF	97
<i>Cuadro 12.</i>	Fiabilidad para la variable Continuidad de la EF	97
<i>Cuadro 13.</i>	Variable demográfica: Cargo que ocupa el directivo	99
<i>Cuadro 14.</i>	Variable demográfica: Género del directivo.....	99
<i>Cuadro 15.</i>	Variable demográfica: Rol del directivo	100
<i>Cuadro 16.</i>	Variable demográfica: Relación familiar del directivo	100
<i>Cuadro 17.</i>	Variable demográfica: Nivel de Formación académica profesional de los directivos	101
<i>Cuadro 18.</i>	Variable demográfica: Tamaño de la Empresa	103
<i>Cuadro 19.</i>	Frecuencias de la variable Sucesión (X)	104
<i>Cuadro 20.</i>	X1. Relevo y transferencia: tránsito generacional	105
<i>Cuadro 21.</i>	X2. Profesionalización de la empresa.	107
<i>Cuadro 22.</i>	X3. Formación del sucesor	108
<i>Cuadro 23.</i>	Frecuencias de la variable Continuidad (Y)	110

<i>Cuadro 24.</i>	Y1. Crecimiento	111
<i>Cuadro 25.</i>	Y2. Endeudamiento.....	113
<i>Cuadro 26.</i>	Y3. Concentración familiar de la gestión	114
<i>Cuadro 27.</i>	Correlación de Kendall para $X \rightarrow Y$	117
<i>Cuadro 28.</i>	Correlación de Kendall para $X_1 \rightarrow Y$	118
<i>Cuadro 29.</i>	Correlación de Kendall para $X_2 \rightarrow Y$	119
<i>Cuadro 30.</i>	Correlación de Kendall para $X_3 \rightarrow Y$	120
<i>Cuadro 31.</i>	Frecuencias de la Generación Familiar	121
<i>Cuadro 32.</i>	Estadísticos de la Permanencia en el mercado	123
<i>Cuadro 33.</i>	Generación familiar (correlación de Kendall)	125
<i>Cuadro 34.</i>	Nivel de Formación - Género	128
<i>Cuadro 35.</i>	Género del Presidente o gerente (correlación de Kendall)	129

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Desempeño de la Empresa Familiar</i>	<i>27</i>
<i>Figura 2. Tipos básicos de formación y desarrollo para los sucesores potenciales</i>	<i>58</i>
<i>Figura 3: Modelo de los 3 círculos</i>	<i>79</i>
<i>Figura 4. Menú principal del portal de consultas de la Superintendencia de Compañías.....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 5. Nivel de Formación</i>	<i>102</i>
<i>Figura 6. Tamaño de la empresa.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 7. Resultados de la Variable SUCESIÓN</i>	<i>104</i>
<i>Figura 8. X1. Relevo y transferencia: tránsito generacional</i>	<i>106</i>
<i>Figura 9. X2. Profesionalización de la empresa.....</i>	<i>107</i>
<i>Figura 10. X3. Formación del sucesor</i>	<i>109</i>
<i>Figura 11. Resultados de la Variable CONTINUIDAD</i>	<i>110</i>
<i>Figura 12. Y1. Crecimiento</i>	<i>112</i>
<i>Figura 13. Y2. Endeudamiento.....</i>	<i>113</i>
<i>Figura 14. Y3. Concentración familiar de la gestión</i>	<i>115</i>
<i>Figura 15. Generación Familiar</i>	<i>122</i>
<i>Figura 16. Histograma de la permanencia en el mercado (años)</i>	<i>124</i>
<i>Figura 17. Género – Cargo – Rol generacional</i>	<i>127</i>
<i>Figura 18. Subsistemas de la Empresa Familiar.....</i>	<i>132</i>
<i>Figura 19. Proceso de protocolización</i>	<i>133</i>

RESUMEN

El análisis de las Empresas Familiares ha captado el interés de los investigadores debido a su importancia en la economía de los países y por sus particulares características que las diferencian de otras empresas. Es abundante la literatura sobre la empresa familiar desde diferentes orientaciones que han cubierto ampliamente los enfoques tradicionales como la gestión, las finanzas o el marketing, así también como los aspectos taxativos que la definen como un sistema particular caracterizado por las dinámicas y complejas relaciones intrafamiliares que afectan a la gestión y organización del negocio.

Precisamente este estudio describe y explica las variables Sucesión y Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca, mediante una investigación de carácter no experimental, transversal y de nivel correlacional para establecer su grado de relación por medio del análisis de los datos obtenidos de una muestra estadísticamente seleccionada.

Mediante la aplicación del coeficiente de Kendall se pudo verificar una asociación fuerte y positiva entre la Sucesión y la Continuidad de las empresas familiares analizadas, hallándose la relación más fuerte en la dimensión Relevo y transferencia generacional, seguida por la formación del sucesor y en tercer lugar la profesionalización de la empresa.

Con estos resultados se ofrece evidencia empírica sobre la importancia que tiene un adecuado y efectivo tratamiento de estos sensibles temas para aumentar la probabilidad de que la empresa familiar perdure en el tiempo, garantizando su continuidad y asegurando el patrimonio de la familia en un negocio próspero y en crecimiento.

Palabras clave: empresa familiar, sucesión, continuidad, profesionalización, *familiness*, transferencia generacional.

ABSTRACT

The analysis of Family Businesses has gotten the attention of researchers due to their economic importance, and at the same time, their distinctive features that sets them apart from other kinds of firms. Research on family business is abundant and has covered management, finance or marketing issues, as well other aspects that make family firms unique business units, often characterized by the dynamic and complex intra-family relationships that determine their management practices and organizational structure.

The purpose of this research is to describe and explain how succession affect the continuity of family businesses in Cuenca city. This is accomplished through non-experimental, cross-sectional, and correlational research in order to establish the extent of their interaction by means of statistical analysis of data obtained from a statistically selected sample.

One of the key findings of this research was a strong and positive correlation between succession and continuity of the family firms analyzed which was attained by applying Kendall's coefficient. The analysis revealed, first and foremost, a strong relationship between family firms as going concerns and generational succession, followed by successor's educational level and training, and, finally, the extent to which a family firm has been professionalized.

These results provide empirical evidence on the importance that appropriate and effective policies have when dealing with the aforementioned issues. Also, their effect on the increased probability that the family business will endure in time, guaranteeing its status as an going concern, and remaining as a valuable asset within a family estate for their heirs by becoming a growing, thriving business.

Keywords: family business, succession, continuity, professionalization, familiness, generational transfer.

ABSTRACT

A análise sobre empresas familiares tem demonstrado a razão do interesse dos pesquisadores que é a importância de tais empresas para a economia dos países e por possuírem características peculiares que as diferenciam de outras empresas. Sobre o tema das empresas familiares há abundante literatura, dos mais diferentes pontos de vista e orientações e que cobrem, de modo amplo, enfoques tradicionais, como: gestão, finanças, marketing, assim como suas limitações e que as definem como um sistema particular, caracterizado por relações intrafamiliares dinâmicas e complexas e que afetam a gestão e organização do negócio.

O presente estudo, especificamente, descreve e explica as variáveis “Sucessão e Continuidade” das empresas familiares, por meio de pesquisa objetiva, transversal, de nível correlacional para que se estabeleça o grau de relação por meio da análise de dados obtidos de amostras selecionadas estatisticamente.

Por meio da aplicação do coeficiente de Kendall, é possível verificar uma associação forte e positiva entre “Sucessão e Continuidade” das empresas familiares analisadas encontrando-se a relação mais forte na dimensão “mudança e transferência geracional”, seguida pela formação do sucessor e, em terceiro lugar, a profissionalização da empresa.

Com esses resultados se oferece evidência empírica sobre a importância que tem um adequado e efetivo tratamento de tais temas sensíveis para aumentar a probabilidade de que a empresa familiar perdure no tempo, garantindo sua continuidade e assegurando o patrimônio da família em um negócio próspero e em crescimento.

Palavras-chave: empresa familiar, sucessão, continuidade, profissionalização, *familiness*, transferência geracional.

CAPITULO 1:INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

La presente investigación estudia la Sucesión en la Continuidad de las Empresas Familiares en Cuenca.

En tal sentido, los estudios sobre la Empresa Familiar (EF) durante las últimas décadas, se han intensificado significativamente, sobre todo dentro del ámbito de la dirección de empresas (Debicki, Matherne, Kellermanns, & Chrisman, 2009). Sin embargo determinar con cierta precisión su impacto en el tejido empresarial y en la economía nacional no ha sido una tarea fácil dados, entre otros aspectos, la falta de consenso en la definición del concepto, lo cual dificulta el análisis en términos comparativos (Bernadich & Urbano, 2013). De todos modos las empresas familiares tienen una representación muy importante en el desarrollo económico en todo el mundo (Cerqueira Brêtas, de Souza Soares, & Silva Brandão, 2011) y se justifica la relevancia del tema de estudio y el interés académico por conocer más acerca de la empresa familiar.

La variedad de estudios de diferentes autores permiten encontrar múltiples conceptualizaciones de lo que se entiende por empresa familiar, situación que depende básicamente del enfoque del estudio de cada investigador. Sin embargo, al parecer existe consenso respecto de las

dimensiones que caracterizan a la empresa familiar: la propiedad, el control, la sucesión y la continuidad, las cuales individualmente o en conjunto deben concentrarse en manos de algún miembro familiar ya sea por consanguinidad o afinidad.(Pérez Rodríguez, Basco, García-Tenorio Ronda, Giménez Sánchez, & Sánchez Quirós, 2007).

La empresa familiar por tanto es un sistema complejo en la cual confluyen tres subsistemas comprendidos por la Familia, la Empresa y la Propiedad superpuestos entres si, generando una serie de características organizativas que explican de manera ambivalente tanto sus fortalezas como debilidades y que no pueden ser eliminadas por la dirección porque justamente, son el resultado directo de la superposición de los roles que definen a los diferentes grupos de la empresa familiar y por tanto el reto consiste en gestionar estos atributos eficientemente para maximizar las consecuencias positivas y minimizar las negativas (Tagiuri & Davis, 1996).

En efecto, la mayoría de empresas en los países desarrollados son de carácter familiar y la proporción es mayor, evidentemente en las empresas más jóvenes que en las antiguas, realidad similar acontece también con las empresas pequeñas respecto de las medianas o las grandes (Gallo, 1998).

La Sucesión es considerada como uno de los principales problemas que enfrenta la empresa familiar. Sin importar el tipo de negocio del que se trate o su tamaño, tarde o temprano las empresas familiares se verán avocadas a las tensiones entre propietarios, directivos y colaboradores que difícilmente pueden desprenderse de los aspectos sentimentales o afectivos propios del parentesco, lo cual dificulta la sucesión debido a la división moral que implica las dimensiones familiar y empresarial (Leandro, 2012).

La sucesión consiste en un proceso dinámico mediante el cual los roles del predecesor y sucesor evolucionan independientemente y en paralelo hasta que finalmente se traslapan y confunden provocando el relevo generacional (Trevinyo-Rodríguez, 2010) por lo tanto, al ser continuo, en realidad nunca termina, pues tal como menciona este autor la primera tarea del flamante

sucesor será la de empezar a formar el siguiente cuadro sucesorio o futuros directivos de empresa familiar.

La sucesión entonces, no es un proceso aislado que sucede cada cierto tiempo y que coincide con la desaparición del antecesor, ya sea por fallecimiento o retiro voluntario o incluso forzoso. Por el contrario involucra a todos los subsistemas alterando en mayor o menor medida la estructura organizacional en cuanto a las relaciones entre propiedad, familia y empresa (Belausteguigoitia Rius, 2012).

La sucesión es uno de los problemas más relevantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad, es un proceso inevitable y drástico que condiciona el futuro de la empresa familiar. Está caracterizado por el desplazamiento del poder y la influencia desde los fundadores hacia los sucesores, así como la existencia de un periodo de poder compartido entre ambos.

La continuidad de la empresa familiar está caracterizada básicamente por la condición de propiedad de la misma, por parte de los miembros de familia, condición que la diferencia del resto de empresas, pues combina el tratamiento de las emociones de familia con la decisiones estratégicas de la empresa (Martín Castejón & Martínez Martínez, 2013). De tal modo que el éxito de la continuidad de la empresa está indexado a la unión y felicidad de la familia propietaria situación ideal que garantiza el legado para las siguientes generaciones (Chiner Furquet, 2013).

En Ecuador, la categoría de Empresa Familiar no está explícitamente definida en ninguno de los clasificadores, ya sea por actividad económica o por tipo de empresa, utilizados por las entidades de control gubernamental como el SRI o la Superintendencia de Bancos, debido precisamente a la ambigüedad de su definición, sin embargo, está presente en todo el tejido empresarial mediante diversas actividades económicas ya sea como grandes, medianas y pequeñas empresas (Vázquez & Prado, 2007)

De hecho, el SRI identificó en 2015 la nómina de los 200 grandes grupos económicos del Ecuador, según lo dispone el Reglamento de aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno en su art. 5, cuya composición "... deja ver el carácter familiar de los Grandes Grupos, a propósito de lo que mencionan varios autores citados (Medina Giacomozzi et al., 2009), (Pástor Pazmiño, 2017), (Acosta, 2012) y (Paz y Miño Cepeda, 2015)." (Solano Gallegos & Tobar Pesántez, 2017, p. 13).

Es así, que a mediados de 2015, el debate sobre la empresa familiar en el Ecuador se agudizó profundamente, luego del anuncio del entonces presidente Correa sobre el proyecto de una nueva Ley de Herencias y Plusvalía. Para los sectores más conservadores, fue calificada como confiscatoria y su rechazo generalizado provocó finalmente, que el presidente Correa, políticamente desgastado, decida retirar el proyecto con la promesa de flexibilizar la ley en lo referente a los negocios en marcha.

El presidente Correa sostuvo que la ley no pretende atender un tema coyuntural, por el contrario, busca resolver un problema estructural relacionado con la inequidad producida por la concentración de la riqueza. Afirmó que los ricos no pagan impuestos, evaden la ley utilizando fideicomisos en el exterior (Telesur, 2015). Por otro lado, empresarios guayaquileños agrupados por la Cámara de Comercio rechazaron el proyecto y pidieron su archivo, bajo el argumento de que la realidad de la empresa familiar en el Ecuador, es en un 90% el resultado del esfuerzo del fundador y como tal, debe ser conservado por los hijos y por las siguientes generaciones (El Comercio, 2015).

Por otro lado, una empresa se considera familiar cuando la administración (dirección) y/o la propiedad (control) están bajo el poder de uno o varios miembros de un mismo grupo familiar (Doderó, 2002) con la intención de que esta condición perdure en el tiempo (continuidad).

A pesar de esta condición ideal de continuidad en el tiempo, los expertos coinciden en afirmar que las empresas familiares presentan altos porcentajes de mortalidad y una esperanza de vida corta. Por lo tanto la

continuidad representa el reto común de las empresas porque garantiza su existencia (Basco, 2005)

El eventual alejamiento o desaparición de quienes ostentan el control de la empresa familiar genera mayor incertidumbre en las organizaciones que no se han preparado para la Sucesión, la mayoría no está seguro de lo que pueda pasar frente a la muerte del actual director.

Entre las principales causas que desembocan en el fracaso de la continuidad de la empresa familiar, según lo advierte un estudio de la Universidad de Murcia, se destacan las siguientes: la falta de habilidad del sucesor, razones de negocio, falta de capital; pero principalmente por razones estrictamente familiares (Castillejo Soler, 2008).

Un proceso de sucesión efectivo, puede identificar en su fase temprana cada una de estas causas y diseñar estrategias que permitan minimizar los riesgos de su impacto en la organización, considerando principalmente que el negocio en marcha es preocupación, no solo de los miembros de la familia, puesto que los inversionistas y empleados también se beneficiarán directamente de una administración de excelencia.

En Ecuador son pocos los estudios sobre las empresas familiares a pesar de su importancia e impacto en la economía nacional. Algunas cifras dan cuenta de que cerca del 89% de las empresas del Ecuador son de tipo familiar y generan el 93% del empleo formal, su riqueza representa el 51% del PIB y están presentes en todos los sectores de la economía, salvo por el sector público. Sin embargo apenas el 30% logra sobrevivir a la segunda generación y de estas, apenas la mitad llegan a la tercera generación (Vázquez & Prado, 2007).

El mismo estudio destaca que el 42% de las empresas familiares del país están a cargo de la segunda generación y el 22% en manos de los nietos. Del mismo modo el 42,5% de los directivos de la actual generación tiene una edad promedio entre 35 y 45 años.

Otro estudio advierte que el problema de la supervivencia de las empresas en el Ecuador se ve abocado a las consecuencias posteriores a la sucesión de las empresas familiares, aspectos como el desconocimiento del negocio, la mala administración y la diferencia de intereses entre los herederos aparecen como los principales obstáculos que debe vencer la empresa para garantizar su continuidad en el tiempo, además de otros factores como la falta de preparación y experiencia del sucesor y la resistencia al cambio (León Machado, 2010).

Del mismo modo, el autor describe el problema de la sucesión como:

“El momento de la transición es crítico porque aparecen problemas padre-empleador-empresario, quien a pesar de tener que renunciar totalmente al control de la empresa, no lo hace. Los fundadores tienden a permanecer dentro de la organización, ordenando, controlando y decidiendo, aun cuando los sucesores hayan tomado el mando, lo que ocasiona malestar no solo dentro de la empresa y sus colaboradores, sino también ocasiona fricciones dentro de la familia” (León Machado, 2010, p. 7)

La sucesión es un proceso inevitable que tarde o temprano debe enfrentar la empresa familiar, el cual generalmente ocasiona inestabilidad a nivel familiar y empresarial, por lo que su éxito determinará en gran medida la continuidad de la empresa familiar.

Por tal motivo, los problemas de la sucesión de la empresa familiar en el Ecuador tienen que ver, entre otros, con el proceso de relevo y transferencia, la gestión profesional y planificada de la empresa (profesionalización) y la preparación de cuadros sucesorios (formación del sucesor), como medio para asegurar de mejor manera la continuidad de la empresa en manos de la familia.

El cantón Cuenca es la capital de la provincia del Azuay y es la tercera ciudad en importancia del Ecuador, luego de Quito la capital política y

Guayaquil, principal centro portuario y comercial. El índice de precios al consumidor (IPC) que registró la ciudad de Cuenca a diciembre de 2016, publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), fue del 1,06%, ligeramente inferior al IPC nacional del 1,12% (INEC, 2017a).

Según datos de la misma agencia estatal, al último censo nacional de 2010, el cantón Cuenca contaba con una población de medio millón de habitantes (INEC, 2017b), proyectada para 2017 a 600 mil habitantes. Según la misma fuente, Cuenca aglutina a 28.131 unidades productivas que emplean a 116.505 personas, de acuerdo a un estudio de PYMES en la Ciudad de Cuenca (Tobar Pesántez, 2015).

El estudio menciona además el carácter concentrador de la economía local al afirmar que el 46% de los ingresos por ventas fueron generados por apenas el 0,2% de las unidades productivas, es decir 46 grandes empresas que además ocupan algo más del 20% de la población. En otro estudio el autor destaca el hecho de que Cuenca concentra la mayor densidad de establecimientos comerciales por habitante (538 establecimientos comerciales por cada 10 mil habitantes) influenciada por la relevancia de la microempresa (95% de las unidades productivas) que genera el 44% de plazas de trabajo y mantiene ingresos por el 23% (Tobar Pesántez, 2013).

Por otro lado, información actualizada al 2015, obtenida del INEC, confirma la tendencia a nivel de la provincia del Azuay, tomando en cuenta que no existen datos oficiales desagregados por ciudad. El INEC indica en sus proyecciones que Cuenca representa el 72% de la población de la provincia del Azuay (algunos datos demográficos y económicos de Cuenca pueden apreciarse en los anexos 1, 2 y 3).

El *Cuadro 1* muestra el número de unidades económicas desagregadas por unidad legal para empresas con personería jurídica y emprendimientos personales, además se analiza el personal que ocupan estas empresas y el volumen de ventas totales reportado.

Cuadro 1. Unidades económicas, Personal ocupado y Ventas totales de la Provincia del Azuay (2015)

Indicador	Ambito	Personas Naturales	Personas Jurídicas	TOTAL
Unidades económicas	Azuay	45.582	4.955	50.537
	Nacional	753.348	89.588	842.936
	%	6,1%	5,5%	6,0%
Personal Ocupado	Azuay	63.585	115.402	178.987
	Nacional	902.968	2.185.937	3.088.905
	%	7,0%	5,3%	5,8%
Ventas totales (millones de dólares)	Azuay	1.100	6.456	\$ 7.556
	Nacional	17.971	127.344	\$ 145.315
	%	6,1%	5,1%	5,2%

Fuente. Directorio de empresas del INEC

Elaborado: El autor

De acuerdo a la nota técnica del estudio, las fuentes de información se basaron en los balances contables presentados al Servicio de Rentas Internas (SRI) y la base de afiliación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) (INEC, 2015).

Como último dato se presenta la participación del Azuay en el PIB nacional establecido provisionalmente por el Banco Central del Ecuador en sus cuentas regionales para el 2015 que se ubica en el 5,4%. (BCE, 2015).

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿En qué medida la Sucesión influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿En qué medida el relevo y transferencia influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador?
- ¿En qué medida la profesionalización de la empresa influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador?
- ¿En qué medida la formación del sucesor influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador?

1.3 Justificación teórica

La presente investigación se enmarca en el creciente desarrollo de los estudios sobre empresa familiar que se han efectuado durante los últimos años, desde diferentes campos y disciplinas, con el objeto de profundizar el conocimiento sobre la dinámica de las empresas familiares en cuanto a su estructura, sus características y los factores que influyen en su consolidación y que han verificado el aumento del rigor de las metodologías aplicadas a los estudios empíricos, lo cual ha permitido que se considere al estudio de la empresa familiar como un campo independiente de investigación (Basco, 2005).

Dentro de estos estudios sin duda la sucesión de la empresa familiar es el tópico de análisis más recurrente. Sin embargo, a pesar de la gran cobertura que ha recibido el tema de la Sucesión en comparación con otras temáticas, es necesario seguir avanzando en su análisis, explorando sus relaciones con la continuidad de la empresa familiar (Benavides Velasco, Guzmán Parra, & Quintana García, 2011).

En el campo de la disciplina administrativa, la planificación es un tema de amplio estudio y difusión, por lo que la presente investigación pretende ser útil para contribuir a comprender el problema de la desintegración de las empresas familiares como resultado de la transferencia generacional.

Por medio del estudio se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de las dimensiones de la variable Sucesión y cómo influyen en la Continuidad de la empresa familiar y la relación entre ellas.

De esto modo, se espera conocer si la variable Sucesión influye significativamente en la Continuidad de las empresas familiares en Cuenca; como medio para asegurar de mejor manera su permanencia.

Así pues, los resultados obtenidos de la presente investigación contribuirán al desarrollo nuevos estudios, respecto de cuáles son los factores que aquejan la continuidad de la empresa familiar cuencana abriendo el camino para el diseño de nuevas estrategias que garanticen su permanencia en el mercado.

Por otro lado, considerando las variables del estudio es posible establecer algunos lineamientos para el manejo contextualizado de estrategias de gestión de las empresas familiares para contribuir a su mejoramiento en la ciudad de Cuenca

1.4 Justificación práctica

Desde la práctica, el estudio de la empresa familiar, en específico de la relación entre la sucesión y la continuidad, se justifica si destacamos la importancia que diferentes estudios dan a la participación de la empresa familiar en la economía nacional y mundial.

Dado el gran número de empresas familiares presentes en la economía, el tema de la sucesión merece especial atención en un nivel macro-económico, puesto que la fase de la sucesión es un momento crucial en el ciclo de vida de cualquier empresa y el riesgo de una sucesión sin éxito puede tener un efecto perjudicial sobre el rendimiento y la continuidad de una empresa (Matser & Lievens, 2010) y por tanto de la economía en general.

Así pues, en el Ecuador, cerca del 89% de las empresas son Familiares y generan alrededor de 1,6 millones de puestos de trabajo. EL 77% de las grandes firmas se reconoce como familiar y sus niveles de éxito son innegables según el Instituto de la Empresa Familiar del ADEN Business School. Sin embargo, a pesar de su importancia en la economía nacional solo el 30% llega a la segunda generación, entre el 12 y 15% sobrevive la tercera y apenas el 5% supera la cuarta generación (Montenegro Fernandez, 2015).

Esta realidad acontece no solo a nivel nacional, varios autores, que se refieren a otros países de Latinoamérica, como Colombia (Arenas Cardona & Rico Balvín, 2014), Brasil (Braum, Cipolat, Ramos, da Silva, & Engelmann, 2011) e incluso Estados Unidos y Europa (Poza, 2011) manifiestan un comportamiento similar respecto de la composición, participación e importancia de la empresa familiar en las respectivas economías y de sus altos índice de mortalidad.

Por tanto, resulta conveniente conocer las causas de la mortalidad de la empresa familiar. En este sentido varios autores, desde hace algún tiempo coinciden en identificar los problemas de la Sucesión como la principal causa

para la desaparición de las empresas familiares luego de la primera generación.

Desde este punto de vista, el análisis de las dimensiones de la sucesión resulta muy útil para determinar las relaciones causales con la continuidad de la empresa familiar, particularmente, desde este estudio, para el caso de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca.

De esta forma, al entender esta relación, las empresas familiares podrán planificar de mejor manera la formación de sus cuadros sucesorios, mejorando las condiciones del relevo generacional mediante la gestión profesional de la organización, contribuyendo así a garantizar la continuidad de las empresas en el tiempo y conservando el patrimonio familiar en manos de los herederos.

Finalmente, considerando las variables del entorno, los resultados de esta investigación pueden inferirse a otras ciudades del país, tomando en cuenta que la mayoría de estudios se han referido a la problemática de la empresa familiar a nivel nacional.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Establecer en qué medida la Sucesión influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

1.5.2 Objetivos específicos

- Determinar en qué medida el relevo y transferencia influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.
- Determinar en qué medida la profesionalización de la empresa influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.
- Determinar en qué medida la formación del sucesor influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

1.6 Hipótesis

1.6.1 Hipótesis general

El presente estudio investiga los problemas de la continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca. La literatura al respecto, coincide en que uno de los principales factores del fracaso de la continuidad de estas empresas, constituyen los problemas de sucesión que incluyen el relevo y transferencia, la profesionalización de la empresa y la formación de los sucesores.

De la revisión de los antecedentes de la investigación se desprende que es posible establecer una relación entre los factores que determinan los procesos de sucesión y los componentes que caracterizan la continuidad y el desarrollo de las empresas familiares en el tiempo, permitiendo establecer la siguiente hipótesis general de estudio:

H: Existe una relación entre la Sucesión y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

1.6.2 Hipótesis específicas

La hipótesis general, a su vez se descompone en las siguientes sub-hipótesis específicas

SH₁: *Existe una relación directa entre el relevo y transferencia como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.*

SH₂: *Existe una relación directa entre la profesionalización de la empresa como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.*

SH₃: *Existe una relación directa entre la formación del sucesor como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.*

1.7 Identificación de las variables

Para la identificación de las variables se ha utilizado la tipología propuesta por (Sierra Bravo, 1994).

1.7.1 Variable independiente (X)

Sucesión: Se considera la Variable Independiente (X) por ser el factor condicionante en la hipótesis. Es de tipo cuantitativa y categórica porque permitirá establecer el grado de relación con la variable dependiente. Según la amplitud de las unidades de observación es una variable colectiva pues se refiere a un grupo de empresas familiares.

1.7.2 Variable Dependiente (Y)

Continuidad de la empresa familiar: Se considera la Variable Dependiente (Y) pues se trata del fenómeno que se pretende explicar cómo supuesto efecto de la variable condicionante. Es de tipo cuantitativa y categórica porque permitirá verificar si se produjo o no el efecto, y es igualmente colectiva.

1.8 Operacionalización de las variables

La Matriz de consistencia y la operacionalización de las variables pueden apreciarse en el resumen de los anexos 4, 5 y 6.

1.8.1 Variable Independiente (X)

X: Sucesión: Se define como el proceso de transición intergeneracional del control y la propiedad de la empresa, generalmente entre padres e hijos.

- **X₁:** Transferencia y relevo generacional: Pretende determinar la existencia de una planificación sistemática que comprenda las fases de diagnóstico, definición de perfiles y proceso de relevo y transferencia.
- **X₂:** Profesionalización de la empresa: Se analizará la estructura organizacional, la visión estratégica y los sistemas de operación.
- **X₃:** Formación del Sucesor: Se considerará la formación académica y la experiencia profesional de los futuros cuadros.

Según la estimación de los indicadores, la variable independiente podrá asumir dos valores:

- Alto nivel de consistencia de la sucesión: cuando se verifica la presencia en sentido positivo de todos los indicadores de la variable independiente
- Bajo nivel de consistencia de la sucesión: Cuando se verifica parcialmente la existencia de los indicadores o su efecto es en sentido negativo.

1.8.2 Variable Dependiente (Y)

Y: Continuidad de la empresa familiar: Se define como la permanencia de la empresa en manos de una misma familia luego de un cambio generacional del control de la propiedad y de la administración de la empresa.

- **Y₁:** Crecimiento: La rentabilidad como factor para la continuidad de la empresa familiar.
- **Y₂:** Endeudamiento: El endeudamiento como factor de dispersión de la propiedad de la empresa familiar o como medio de relación con empresas vinculadas.
- **Y₃:** Concentración familiar de la gestión: El grado de influencia de la familia y de la empresa y sus interrelaciones en la gestión de la empresa familiar.

La variable tendrá dos valores en función de la presencia de los indicadores:

- Alto nivel de consolidación de la continuidad: Si la continuidad de la empresa se produce debido al efecto representativo de todos los indicadores.
- Bajo nivel de consolidación de la continuidad: Si la continuidad de la empresa no se produce debido al efecto representativo de alguno de los indicadores.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Filosófico de la investigación

La epistemología se ha definido por muchos expertos en el campo de la filosofía y de la investigación como la ciencia que estudia el conocimiento con el fin de encontrar en que se basa y la justificación de sus afirmaciones, así pues, la epistemología es la filosofía de las ciencias; es una rama de la filosofía que estudia la investigación científica y su producto, el conocimiento.

Desde el pensamiento griego antiguo se plantearon ya cuestiones relativas a la teoría, la razón práctica y la razón técnica. Las teorías que pretenden explicar la empresa sin duda presentan un fundamento común que persiste todavía hoy en día y que tiene que ver con la convergencia económica a la luz de la institución del mercado como medio para explicar su comportamiento a través de las unidades de análisis particular denominadas empresas (Bunge, 1980).

Así pues, desde Sócrates de quien hoy conocemos su pensamiento no por sus obras sino por lo que de él nos comenta su discípulo más famoso, Platón, a través de sus diálogos Socráticos, alude al administrador como el personaje capaz de dirigir una ciudad, una familia o un ejército si sabe lo que se necesita y es capaz de proveerlo.

El mismo Platón (400 a.C.), denotaría en su obra “La República” algunos asuntos relacionados con la conducción de los negocios públicos,

señalando los atributos que deben caracterizar a cada uno de los actores del estado que según él consistían en Gobernantes, soldados y productores: la prudencia para los primeros, el coraje en los segundos y la moderación en los últimos, solo así el estado podría garantizar la justicia social.

En ese mismo siglo, unos años después su discípulo Aristóteles, el creador de la lógica, quien además no le fue del todo coincidente, distinguió en su obra “La Política” las formas de administración pública, caracterizando a las monarquías con el consecuente riesgo del totalitarismo y la tiranía, a la aristocracia y su eventual desenlace en oligarquía y finalmente la democracia que aun considerando el caos del anarquismo en el cual puede devenir, sigue siendo sin duda la más recomendable de las formas de gobierno conocidas hasta la actualidad. Se refirió a la economía como la forma de administración de la casa y el hogar, distinguiendo las diferentes técnicas económicas de aplicación tanto en la empresa como en la familia.

Por su parte, Jenofonte con formación militar y poco convencido de las formas democráticas de gobierno, contribuiría al concepto del liderazgo, la habilidad, el orden y la división del trabajo como medio para lograr excedentes económicos, ya sea en la familia o el estado. Es justamente Jenofonte quien advierte que la calidad y cantidad de los bienes depende de la división eficiente del trabajo y estaría limitada por las necesidades del mercado, asuntos que se retomarían con fuerza muchos siglos después por los exponentes de las teorías clásicas de la administración.

Desde entonces se puede advertir una estrecha comunión entre la empresa y la familia, como medio de subsistencia, incluso aun antes del origen de la legislación mercantil en el derecho romano, que vio nacer verdaderas instituciones mercantiles las cuales, sin embargo, debieron irse adecuando a las nuevas situaciones y necesidades del comercio a lo largo de la historia de la humanidad.

El término “*oikos*” que en su traducción literal significa “casa”, fue utilizado por Jenofonte como un concepto mucho más amplio que “alude también a la idea de una explotación rural integrada con los miembros de la

familia por un lado y un determinado número de esclavos por otro.” (Popescu, 1964, p. 10). Que bien podía tratarse, ya sea de pequeñas unidades familiares con pocos esclavos o grandes explotaciones con miles de esclavos con la consecuente complejidad de los procesos que incluyen la producción, la transformación, la distribución y el consumo, los cuales desde la mirada contemporánea y desde un estricto sentido económico están asignadas a diferentes actores económicos y sociales, por una parte el estado garantiza, la educación, la seguridad, la justicia o la salud; mientras las empresas se encargan del problema de la producción y las familias asumen el asunto del consumo.

Sin embargo, desde la perspectiva de Jenofonte todas estas obligaciones para con el *oikos* eran responsabilidad del dueño de la explotación, configurándose definitivamente el concepto de empresa familiar. De hecho, el mismo Jenofonte integró a las actividades empresariales a su esposa Filesia, quien se constituyó en su mano derecha para la administración de las operaciones de la “casa” y de los procesos de producción, mientras él mismo se ocupaba de las tareas del campo y de todo lo que ocurría en el mercado. Ciertamente que solo fue posible tal encargo luego de un proceso de capacitación que le permitieron dominar los principios fundamentales de la administración, del mismo modo que los capataces fueron entrenados para realizar sus tareas específicas con eficiencia mediante la motivación necesaria que “le permite encontrar el camino adecuado, mediante el buen ejemplo, el trato humano, tacto y premios adecuados.” (Popescu, 1964, p. 11).

En resumen, las crónicas de Jenofonte citadas en su obra *Oikonómicos* describen con bastante exactitud las vicisitudes de la empresa familiar contemporánea, a las cuales le fue posible hacer frente asumiendo el rol que el mismo Jenofonte lo describiera como “*oikónomo*” (de *oikos* y *nomeus*, esta última en su concepto de gerente administrador) cuyo fin último, en nuestros días podría traducirse como “la maximización de los resultados o, si se quiere, de la eficiencia o la racionalidad”(Popescu, 1964, p. 22).

Por su parte, en el medioevo quizá sea Tomás de Aquino (siglo XIII) quien represente la cima del pensamiento cristiano de la época, tras el oscurantismo de la iglesia, que sumiera a la humanidad en un largo, triste y profundo período de abstinencia intelectual, justo antes de dar paso al renacimiento y posteriormente al humanismo que señalarían el inicio de la edad moderna.

El santo, de inspiración aristotélica realizó sus aportes enmarcado desde el punto de vista de la ética. En su obra "*Summa Teológica*" a diferencia de sus antecesores, entre ellos San Agustín casi mil años antes, no condena la propiedad privada ni tampoco la actividad mercantil, recomendando a los cristianos a no preocuparse demasiado del precio de los bienes, sino más bien de cómo usarlos en beneficio de la comunidad, reivindicando de alguna manera las actividades mercantiles y de comercio como medio que posibilita generar riqueza y distribuirla. De este modo el comercio pudo empezar a desarrollarse con mayor fuerza a partir del siglo XIII.

Además, afirmó, basándose no solo en las escrituras sino en el escolasticismo en general, que los bienes privados son más productivos y por tanto se utilizan de mejor manera, que aquellos de naturaleza comunitaria debido al cuidado que cada quien presta a lo que es de su propiedad. Elementos sin duda alentadores para el desarrollo de la empresa familiar si consideramos que familia y religión han estado estrechamente ligados a lo largo del tiempo: la familia como institución al amparo de los preceptos religiosos.

De este modo, el concepto de la empresa familiar no es ajeno a la doctrina de Tomás de Aquino, el autor menciona la manera ética de fijar los precios basado no exclusivamente en el costo, sino como resultado de una suerte de estimación común, algo bastante parecido a lo que actualmente se conoce como precio justo de mercado.

Además, es claro que en la edad media el catolicismo acaparó casi por completo la cultura en occidente, y sus doctrinas se dictaron con absoluta severidad, llegando incluso al totalitarismo extremo de la inquisición. Las

actuaciones y el comportamiento de los fieles. incluidas las monarquías, estaban sometidas al patrocinio de la iglesia.

El desarrollo de las empresas familiares no estuvieron al margen de estas doctrinas, de hecho aún se conservan registros de empresas familiares que florecieron entre el siglo X y XV, particularmente en Italia (ver Cuadro 2), algunos de auténtica inspiración católica por su carácter pontificio, realidad que ya desde entonces caracterizó a las empresas familiares y que influyó de manera decisiva en la cultura organizacional y definieron el conocimiento idiosincrático que cada generación fue legando a las siguientes a lo largo del tiempo, algunas de ellas, como el cuadro lo muestra incluso centenarias.

Cuadro 2: Empresas Familiares de Italia Medieval

EMPRESA FAMILIAR	AÑO
Pontificia Fonderia Marinelli Bell foundry Agnone	1.000
Barone Ricasoli Wine olive oil Siena	1.141
Barovier & Toso Glass Murano	1.295
Torrini Firenze Goldsmith Florence	1.369
Marchesi Antinori Srl Wine Florence	1.385
Camuffo Shipbuilding Portogruaro	1.438
Grazia Deruta Ceramics Turin	1.500
Fabbrica D'Armi Pietro Beretta S.p.A. Firearms Gardone	1.526

Fuente. The World's Oldest Family Companies Cheers (Leah, 2009)

Elaborado: El autor

Posteriormente, superado el oscurantismo, el renacimiento y luego el humanismo dieron paso a la expansión, divulgación y transmisión del conocimiento entre las clases populares, provocando que nuevas culturas emerjan entre la población, innumerables pensadores desarrollaron nuevas corrientes filosóficas. Diferentes formas de apropiación del conocimiento, nuevos ideales, posturas y conductas transformaron para siempre la sociedad

y lo siguen haciendo, pasando de un estado de dogmas incuestionables a formas de convivencia dinámicas que procuran el pluralismo, la diversidad y la confrontación de ideas a todo nivel.

Desde Descartes y su Método (1637), pasando por Kant y su Crítica de la Razón Pura (1781) o Schopenhauer (1831) y Nietzsche (1895), hasta llegar a Popper y Mario Bunge, mucho más contemporáneos, el conocimiento no se ha detenido. El continuo y constante desarrollo de la epistemología en general ha permitido el surgimiento de epistemologías regionales, entre ellas la de la administración, que para efectos del presente estudio es la que nos ocupa y sobre la que siguen algunas reflexiones.

La administración desde su origen etimológico refiere la palabra latina *administratio*, además el vocablo griego *nomos* hace referencia al concepto de administrar, sin embargo, los estudiosos de la administración como Taylor y Fayol, desarrollaron un concepto más amplio de la administración como un proceso que incluye las fases de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y las actividades de una organización para alcanzar las metas y los objetivos empresariales.

Con el fin de lograr de manera efectiva el proceso de administrar, los administradores o gerentes se ven en la necesidad de abordar preceptos teóricos administrativos como el enfoque científico, clásico, humanista, estructuralista, conductista o sistémico, entre los más desarrollados, así como otras corrientes del pensamiento administrativo contemporáneo, en la medida en que cada una de ellas han sido aplicadas en las empresas a lo largo del tiempo con resultados favorables, en diferentes contextos.

Sin embargo, la administración hace frente a un entorno sumamente cambiante debido a factores internos y externos, que exige un alto grado de adaptabilidad y especialización que no considera necesariamente su aplicabilidad en todos los casos, al no considerar si los conocimientos en los cuales están basados son reales, generales, específicos, verdaderos o falsos.

Aristóteles afirmaba que la riqueza creada es todo aquello que se puede distribuir sin empobrecer, ciertamente resulta más fácil decirlo que conseguirlo, pero que, en todo caso, de confirmarse, se habría resuelto entonces uno de los principales problemas de la empresa familiar, cual es la dualidad de intereses. Debido a que es justamente el valor agregado que la actividad empresarial genera, la que permite consolidar el acervo familiar que caracteriza a las empresas de este tipo. Sin embargo, la consolidación del patrimonio, no resuelve el segundo gran problema de la empresa familiar, relativo a la continuidad de dicho patrimonio en manos de sus descendientes, es decir perdurar en el tiempo, asunto este último que está más bien relacionado con las estrategias que se definan para garantizar una efectiva sucesión.

La problemática del estudio de la empresa familiar se centra, principalmente en que las investigaciones eventualmente están dirigidas a solucionar aspectos de la gestión del negocio desde el punto de vista comercial. Las consultorías se especializan en atender problemas puntuales de un negocio, en tanto que la investigación académica busca entender los fenómenos que caracterizan a las empresas y los fundamentan. Gummesson citado por Bryman y Bell (2015) ve a los consultores de negocios e investigadores académicos como grupos que interactúan poniendo énfasis cada quien en el ámbito de la práctica y la teoría respectivamente, menciona que el consultor, respaldado por aspectos de la teoría contribuye a la práctica en tanto que el investigador aporta a la teoría apoyado por fragmentos reconocidos en la práctica.

Esta relación bidireccional entre teoría y práctica sugiere que la investigación de la empresa, de los negocios y de la gestión solo puede entenderse como un campo aplicado que se ocupa del entendimiento de la naturaleza de las organizaciones, pero también de la solución de los problemas relacionados con su gestión en la práctica, con base al alcance de tal comprensión.

El estudio de la empresa familiar es bastante extenso si consideramos la gran cantidad de literatura existente en forma de artículos y libros. Incluso existen muchas revistas científicas especializadas en el tema de la empresa familiar así como la creación de institutos, asociaciones y organizaciones que han surgido dado el creciente interés de la comunidad académica en el estudio del tema (Castillo, 2009).

Según Castillo refiere que las investigaciones sobre la empresa familiar datan de 1975 a partir de la obra *Beyond Survival: A Guide for the Business Owner and his Family* publicada por el emprendedor, educador y consultor de empresas familiares, el Dr. Leon Danco.

Por otro lado, la prestigiosa publicación *Family Business Review*, en las notas de la primera edición (*Family Business as an Emerging Field*) a cargo de Lansberg (1988), menciona varios trabajos previos como el de Hershon: *The Problem of Management Succession in Family Businesses*, que serviría de base para su disertación doctoral en *Harvard School of Business Administration* en 1975; o, el de Davis: *Realizing the Potential of the Family Business*, publicado en *Organizational Dynamics*, en 1983. En contraste con lo que sucede hoy, para aquel entonces la literatura sobre empresa familiar había estado ausente en el imaginario de los teóricos de la empresa y de la familia, según refiere Lansberg, el *Social Science Citation Index* revela que desde 1977 se han publicado apenas 53 artículos sobre empresas familiares, lo que contrasta con las publicaciones sobre otros temas de negocios mucho más fecundos.

Lansberg pone de manifiesto la dificultad de definir a la empresa familiar considerándola como un fenómeno muy complicado. Menciona la existencia de empresas familiares dirigidas por gerentes no familiares, grandes corporaciones internacionales dirigidas por familias locales, socios que tienen familiares no relacionados entre sí. Estos ejemplos han dado paso a definiciones, por un lado tan restrictivas que se enfocan tan solo en el control de la propiedad o en el cumplimiento de roles específicos; hasta otras mucho

más incluyentes que analizan el grado en que la dinámica familiar afecta el comportamiento gerencial o la toma de decisiones.

La literatura sobre empresa familiar es muy extensa, en el trabajo de varios autores (Massis, Sharma, Chua, & Chrisman, 2012) se sistematiza la información entre 1996 y 2010 de 734 artículos, de los cuales 215 corresponden a artículos comentados, que fueron publicados en 47 revistas especializadas en negocios entra las cuales se cuentan principalmente aquellas referidas al estudio de la empresa familiar (*Cuadro 3*).

Cuadro 3. Artículos sobre Empresa Familiar (1996-2010)

Revista	No. Artículos	No. Artículos comentados
Family Business Review	332	85
Entrepreneurship, Theory and practice	97	37
Journal of Business Venturing	39	19
Journal of Management Studies	17	10
Journal of Small Business Management	30	9
Corporate Governance: An International Review	19	9
Journal of Business Research	18	3
Electronic Journal of Family Business Studies	28	0
International Small Business Journal	24	0

Fuente. Tomado de (Massis et al., 2012)

Elaborado. El Autor

El éxito de la empresa familiar consiste en el perfecto equilibrio de los intereses tanto familiares como empresariales. Al igual que cualquier estrategia empresarial, se deben diseñar algunas para garantizar la continuidad de la empresa familiar en el tiempo, conservando sus características intrínsecas (dirección y propiedad). A decir de Sharma (2004), luego de sistematizar los trabajos de Davidsson y Sorenson, el desempeño de

la empresa familiar puede ser analizada sobre la base de dos dimensiones: familiar y empresarial o del negocio.

En la dimensión familiar, el desempeño está caracterizado por la armonía y las buenas relaciones familiares, al cual Sharma denomina el capital emocional. Por otro lado, en la dimensión empresarial se evidencia un buen desempeño del negocio al cual el mismo autor llama capital financiero.

Dimensión Empresarial	(+)	VENTA <ul style="list-style-type: none"> • Alto desempeño del negocio • Poca armonía familiar 	CONTINUIDAD <ul style="list-style-type: none"> • Alto desempeño del negocio • Mucha armonía familiar
	(-)	DESAPARICIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Bajo desempeño del negocio • Poca armonía familiar 	REDISEÑO DEL NEGOCIO <ul style="list-style-type: none"> • Bajo desempeño del negocio • Mucha armonía familiar
		(-)	(+)
		Dimensión Familiar	

Figura 1. Desempeño de la Empresa Familiar

Fuente. Adaptado de Sharma (2004)

Elaborado. Autor

A partir de una matriz de decisión que cruce justamente las dimensiones de intereses familiar “*family first*” y del interés empresarial “*business first*” (ver Figura 1) se puede ubicar a las empresas de éxito que han conseguido conciliar los intereses familiares manteniendo resultados financieros positivos logrando perdurar en el tiempo y garantizado de este

modo su continuidad; mientras que en el vértice opuesto aparecen aquellas que carecen tanto de capital emocional como de capital financiero, en cuyo caso, el fracaso es inminente y estarían condenadas a la desaparición.

Mientras tanto, a lo largo del recorrido se encuentran también las empresas que combinan las dos dimensiones en las cuales, por un lado están las empresas que presentan un pobre desempeño empresarial, su capital financiero es bajo, sin embargo la cohesión familiar es fuerte y les ha generado buenos réditos en capital emocional permitiendo su sostenibilidad durante un buen tiempo, sin embargo en el largo plazo la empresa no podrá mantenerse y los problemas económicos terminarán por erosionar gravemente la estabilidad de su capital emocional, desembocando incluso en la desaparición de la empresa, a no ser que se rediseñe la estructura empresarial, el giro del negocio o la composición del consejo de gobierno con el fin de lograr la continuidad en el tiempo.

Finalmente, las empresas que se ubican en el último grupo, evidencian un desempeño ejemplar en lo financiero, aun cuando las relaciones familiares sean propensas a las tensiones y a la poca armonía familiar. En cuyo caso resulta más complicada la tarea de la continuidad y aparece como posibilidad la venta de la empresa, a menos que se consiga recuperar la avenencia de los miembros de la familia.

2.2 Antecedentes de investigación

Como antecedentes se recogen los trabajos realizados por diferentes autores sobre Empresas Familiares que permiten establecer los fundamentos teóricos.

Tesis:**A. La Profesionalización de las Nuevas Generaciones en la Empresa Familiar (2014)****Datos bibliográficos:**

Rojas Navas, F. V. (2014). *La Profesionalización de las Nuevas Generaciones en la empresa Familiar* (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga. España.

Objetivo o Problema General

- Construir las categorías que configuran el perfil de vinculación de los hijos profesionalizados a la empresa.
- Establecer el grado de compromiso que los hijos profesionalizados de empresas familiares tienen hacia la empresa familiar.
- Determinar el grado de lealtad que tienen los hijos profesionalizados de empresas familiares.
- Identificar las intenciones de los hijos profesionalizados de empresas familiares.

Instrumentos de recolección de datos

- Encuestas en base a un cuestionario de escalamiento de Likert, para conocer sus rasgos e intenciones con el fin de medir el grado de vinculación con la empresa e indagar acerca de su continuidad en la misma.

Conclusiones

- Existe un alto grado de compromiso por parte de los hijos de empresarios con respecto a la empresa familiar, “debido al éxito de la socialización en el proceso de la transmisión de valores tradicionales, la alta identificación con la innovación en la empresa familiar, y la percepción de que profesionalizarse es una ventaja para la empresa”.

- Existe una lealtad asimétrica, confirmada por la percepción de los hijos de empresarios en cuanto la lealtad de la empresa hacia ellos es mayor que la de ellos hacia la empresa.
- Los hijos profesionalizados manifiestan su intención de continuar en la empresa familiar siempre y cuando existan las condiciones para su modernización, innovación y el establecimiento de protocolos de sucesión.

B. Análisis de la Planificación de la Sucesión en las Empresas Familiares (2013)

Datos bibliográficos:

Montalvo Perez, D. (2013). *Análisis de la planificación de la sucesión en las empresas familiares* (Tesis de Doctorado). Universidad del Turabo, Puerto Rico.

Objetivo o Problema General

- Analizar la planificación de la sucesión en las empresas familiares y su uso en Puerto Rico.
- Conocer si las empresas tienen un plan de sucesión.
- Determinar los criterios que se usan para elegir al sucesor.
- Identificar las competencias que debe desarrollar el sucesor.

Instrumentos de recolección de datos

- Cuestionarios de encuesta aplicados a una muestra aleatoria simple de empresas familiares del sector de ventas al detal del Municipio de Manatí.

Conclusiones

- El 58% de los negocios familiares encuestadas no tienen un plan de sucesión con lo cual se podría afirmar que tendrán problemas al momento de la sucesión.

- De la muestra estudiada un porcentaje superior al 70% no tiene un plan de negocios por escrito, tampoco cuenta con un consejo familiar como parte de la estructura del negocio, no hacen reuniones familiares ni cuentan con un protocolo familiar escrito y finalmente no han elegido a su sucesor.
- En resumen, la muestra analizada de empresas familiares podría fracasar en su proceso de sucesión debido a la falta de conocimiento de la importancia del plan de sucesión y como prepararlo.
- Entre las competencias a desarrollar se destacan: el compromiso del sucesor, la capacitación previa, confianza en sí mismo, integridad, disposición a contratar personal capacitado.

C. Factores Psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar (2010)

Datos bibliográficos:

Tarrats Pons, E. (2010). *Factores Psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar* (Tesis de Doctorado). Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Catalunya. España.

Objetivo o Problema General

- Definir a la empresa familiar acorde a las principales teorías de investigación y autores relevantes de la materia.
- Definir y contextualizar el concepto de sucesión generacional.
- Delimitar un marco teórico para el estudio de los factores que influyen en el desarrollo de una transición exitosa.
- Determinar a través de la literatura científica, el condicionante clave de éxito en las transiciones generacionales.
- Realizar una investigación científica dentro del paradigma cuantitativo que permita verificar la presencia de los factores intervinientes en los procesos de sucesión de la primera, segunda y tercera generación.

- Identificar, sistematizar y clasificar las variables intervinientes en un proceso efectivo de transición generacional acorde a la generación que corresponda.
- Aprender de las familias empresarias, los factores críticos de éxito en el relevo generacional.

Instrumentos de recolección de datos

- Herramienta bibliométrica "SITKIS".
- Cuestionario como instrumento de medición.

Conclusiones

- Los factores generales: conocimiento idiosincrásico, relaciones familiares, formación del sucesor, planificación de la sucesión y profesionalización de la empresa familiar, constituyen factores clave en el crecimiento y continuidad de las empresas familiares.
- Cada uno de los factores generales citado, está compuesto por diferentes sub-factores a considerar, tal y como se detalla en el marco teórico y refleja posteriormente en el instrumento de medición.
- Los factores de éxito en la sucesión de la empresa familiar son: que el sucesor sea un miembro familiar, la socialización temprana en la empresa con la realización de trabajos por parte del futuro sucesor, la realización habitual de reuniones con todos los miembros familiares, crear el entorno adecuado para que los familiares puedan comunicar sus deseos y preocupaciones, los miembros familiares están implicados con el funcionamiento del negocio familiar, el antecesor considera que en sus manos recae la responsabilidad de dirigir el proceso de sucesión y disponer de un equipo de consultores multidisciplinarios como asesores en el proceso de sucesión.

D. Comportamientos en la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar. Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de Continuidad (2005)

Datos bibliográficos:

Basco, R. (2005). *Comportamientos en la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar. Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de Continuidad*. (Tesis de Doctorado). Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España.

Objetivo o Problema General

- Elaborar un marco teórico sobre la investigación de la empresa familiar, centrando el análisis en la evolución del pensamiento, en los límites con otras disciplinas y en la problemática conceptual del fenómeno objeto de estudio.
- Analizar, organizar y clasificar la bibliografía existente relacionada con la continuidad y profesionalización de la empresa familiar en un marco teórico que permita entender el avance registrado en el conocimiento y los vacíos que justifiquen la presente investigación.
- Identificar las potenciales dimensiones de la empresa familiar profesional, creando un modelo de estudio a partir del cual se pueda: a. Agrupar a las empresas familiares en función de las dimensiones de la profesionalización. b. Identificar la eficacia de los grupos formados en función de los objetivos que persiguen y de los resultados realmente alcanzados. c. Analizar y explicar cómo actúan los diferentes componentes de la profesionalización en la empresa familiar para dar forma a un enfoque que valore los contrastes entre la diversidad de grupos.

Instrumentos de recolección de datos

Construcción del cuestionario como base para la obtención de información necesaria en la contrastación del modelo de investigación.

Conclusiones

- Las empresas familiares pueden ser agrupadas en función del comportamiento y la combinación de las prácticas de gestión y gobierno que utilizan en cada uno de los ámbitos funcionales en grupos heterogéneos según la relación empresa-familia, pero internamente homogéneos.
- El tipo de influencia familiar determina la combinación y coordinación de las prácticas de gestión y gobierno que utilizan las empresas familiares.
- Las empresas familiares que combinen prácticas de gestión y gobierno tanto familiares como empresariales serán más eficaces si adoptan una estrategia basada en la diferenciación.
- El concepto de profesionalización de la empresa familiar puede ser esquematizado como un modelo agregado donde cada una de las dimensiones de los ámbitos de recursos humanos, estrategia, sucesión y gobierno forman el concepto.

E. El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas (2004)

Datos bibliográficos:

Gimeno Sanding, A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas* (Tesis de Doctorado). ESADE, España.

Objetivo o Problema General

- ¿Cómo afecta la condición de familiar al desempeño de la empresa familiar?
- ¿Se dan algunas características que influyan en el hecho de que este efecto sea positivo o negativo?

Instrumentos de recolección de datos

La recogida de datos se realizó a través de un cuestionario auto administrado enviado por correo a la persona, identificada en la base de datos, con mayor jerarquía de cada empresa.

Conclusiones

- Las empresas estudiadas tienen tendencia a la disminución de su desempeño con el paso del tiempo, debido al aumento de la complejidad del accionariado familiar.
- La Gestión de la Familia Empresaria permite aumentar el nivel de satisfacción de las relaciones familia-empresa, así como desarrollar la gestión de la empresa de forma profesional.
- La gestión profesional de la empresa tiene importantes efectos positivos, tanto en Beneficios como en el desarrollo de la empresa.
- La Ideología tiene efectos tanto en la Gestión de la Familia Empresaria (GFE) como en la Gestión de la Empresa.

F. Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar (1998)

Datos bibliográficos:

Cabrera Suárez, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* (Tesis de Doctorado). Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.

Objetivo o Problema General

- Desarrollar un marco teórico para el estudio del problema de la sucesión directiva en la empresa familiar.
- Describir la diversidad de factores que pueden influir en la evolución del proceso de sucesión directiva de la empresa familiar.

- Identificar los factores clave en la determinación de grado de éxito del proceso de sucesión en la empresa familiar y las interrelaciones entre ellas.

Instrumentos de recolección de datos

- Selección de casos de estudio.
- Cuestionario postal.
- Entrevistas a profundidad.
- Revisión documental.

Conclusiones

Entre los principales factores de éxito que determinan el proceso de sucesión se destacan:

- La disposición del Fundador a desvincularse progresivamente de la empresa, el compromiso con el liderazgo familiar y con los descendientes específicos y la percepción que tiene sobre la empresa transmitida a los sucesores.
- Las relaciones entre sucesor y predecesor.
- El tipo de formación que el sucesor ha recibido y la forma en la que se produce el proceso de aprendizaje; así como el grado de compromiso que adquiere con la empresa familiar. El manejo de las relaciones entre hermanos sobre el éxito del proceso sucesor.
- Las relaciones, dinámicas y cultura familiares afecta el proceso sucesorio; la cultura, la estructura y la situación de la empresa, el tipo y el nivel de actividad planificadora realizada en la empresa son determinantes en la sucesión.

Otras fuentes

Adicionalmente se incluyen distintos estudios y artículos publicados en revistas científicas de renombre para construir el marco teórico. Los mismos que se detallan brevemente a continuación:

El estudio “*Longitudinal research about the Evolution of family firm concept and theories associated*” realizado por la Universidad de LLeida (Ruiz González, Sessarego Aranda, & Guzman-Sanza, 2010) realiza un análisis bibliográfico que permite conceptualizar los estudios asociados a la empresa familiar en varios aspectos y revisa el estado del avance de la investigación en los diferentes niveles de profundidad.

El abstract publicado “Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor” (Cabrera Suárez & Santana, 2007), analiza los factores que afectan al proceso de sucesión indicador, para nuestro caso, la variable Compromiso familiar y las relaciones entre los indicadores Perspectiva del Antecesor y del Sucesor, La revisión del literatura expuestas, provee insumos importantes para comprender la sucesión no como un proceso aislado sino como un proceso planificado y polietápico que exige el ajuste mutuo entre los roles del fundador y los sucesores.

En el abstract “La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar” (Cabrera Suárez & Santana, 2010) la autora nos presenta un estudio más actualizado que se enfoca en el desarrollo de los futuros líderes, resultado de los procesos de sucesión de la empresa familiar desde una mirada estratégica. Plantea dos importantes hipótesis para determinar la importancia de la implicación de predecesor en el éxito del proceso de sucesión y la formación y capacitación del sucesor; basado en las relaciones positivas entre estos dos actores. Permite una mejor comprensión de las dimensiones Perspectiva del sucesor y del antecesor y particularmente del indicador Compromiso familiar. El cual se analiza desde dos enfoques: el

compromiso normativo y el compromiso afectivo y como afectan positiva o negativamente al proceso de sucesión de la empresa familiar.

El estudio presentado connota particular importancia para nuestra investigación porque sugiere la incorporación de consideraciones adicionales para el estudio de la Variable Continuidad, entendida no solo como la mera permanencia en el tiempo de la empresa familiar, sino como un estado en el cual se pueda advertir una evolución de la empresa y de los grupos de interés afectados por el proceso de sucesión.

La Tesis de Maestría “Causas de los problemas de Sucesión en Empresas Familiares” (León Machado, 2010), aporta a la investigación de las variables Sucesión y Continuidad. Profundiza en el estudio de la empresa familiar desde diferentes enfoques conceptuales, particularmente el enfoque del Sucesor para una mejor comprensión de la variable Sucesión, pero por sobre todo analiza el enfoque en Recursos y capacidades, donde se cita a los principales autores que defienden la tesis de la Sucesión como resultado de una serie de acciones planificadas que tienen por objetivo consolidar el proceso de Continuidad de la Empresa.

Al tratarse de una autora ecuatoriana, se destaca particularmente el aporte brindado en el capítulo III de la Tesis, donde se refiere a la situación de la empresa familiar en Ecuador, cuyos resultados sirven de base para contextualizar el alcance geográfico de nuestra investigación en la ciudad de Cuenca.

En el abstract “Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity” (Zellweger, Eddleston, & Kellermanns, 2010), se explora el concepto de *Familiness* que tiene estrecha relación con la variable Sucesión en cuanto se refiere al indicador de compromiso familiar en la dimensión, relevo y transferencia generacional, como garantía para la consolidación de la continuidad. Incorporando nuevos aspectos que tienen que ver con la idiosincrasia de los recursos y capacidades resultantes de la interacción y participación de los sistemas familiares y empresariales. Reconociendo limitaciones idiomáticas al respecto, se ha considerado la revisión de literatura

en español para confrontar básicamente la terminología utilizada de acuerdo a la traducción de los autores.

A lo largo del desarrollo de nuestro trabajo de investigación se tiene previsto incluir nuevos aportes teóricos y/o metodológicos sustentados por la revisión de la literatura originada en publicaciones especializadas como el caso de *Family Business Review*.

En el abstract “Familia empresaria y empresa familiar: Estructuras de gobierno” (Maseda, Arosa, & Iturralde, 2008) se describe las etapas de la evolución de la empresa familiar desde la óptica del relevo generacional como base de la continuidad de la empresa familiar.

Los *abstracts* escritos por Frank, Lueger, Nosé, & Suchy (2010) y Chrisman, Chua, & Steier (2003) aportan las diferentes aproximaciones conceptuales para el estudio de las empresas familiares, en tanto que el autor McGuire, Dow, & Ibrahim (2012) cubre en su investigación las diferencias entre las empresas familiares y no familiares desde la dimensión del desempeño social y el *familiness* fruto de la interacción constante entre la familia y al empresa.

Para fortalecer el entendimiento del concepto del término *familiness*, el autor Navarro, Martínez, & Navarro (2004) aborda la temática dirigido hacia una teoría de la empresa familiar.

En el estudio “Succession in Family Business: A Review of the Research” (Handler, 1994) se pasa revista a las investigaciones enfocadas en aspectos relevantes de este estudio, a saber, la sucesión como un proceso, la perspectiva del antecesor y del sucesor, además de otros aspectos de interés.

El libro de Belausteguigoitia Rius (2012) nos permite ubicar a la sucesión como un eje transversal que involucra a los tres elementos del sistema empresa familiar: Familia, Empresa y Propiedad, enfocándose de manera especial en el estudio y connotaciones de la planificación de la

sucesión como un mecanismo idóneo para preservar la continuidad de la empresa.

En el libro de Gómez-Betancourt (2012) se desarrolla la variable continuidad desde el punto de vista del entorno empresarial y familiar, destacando la importancia de los órganos que rigen los destinos de la empresa familiar desde las dos perspectivas, estableciendo con claridad el ámbito de acción y el alcance de cada una de ellas para conservar el equilibrio necesario que garantice justamente la continuidad de la empresa familiar.

La obra de Treviño-Rodríguez (2010) nos ofrece un análisis del modelo de los tres círculos desde una perspectiva histórica, mediante un recorrido por las diferentes transiciones generacionales identificando los principales problemas que surgen en cada una de estas etapas.

El libro de Press (2011) describe la importancia de los protocolos y demás instrumentos de carácter familiar como una herramienta de organización de las empresas familiares.

Para Poza (2011) el estudio de la empresa familiar se enfoca en el fundador y su rol, no solo en los estadios iniciales y su desarrollo, sino en cuanto a analizar las ventajas y desventajas de su presencia, persistencia e influencia en las siguientes generaciones, incluso cuando se ha desencadenado ya una transferencia generacional. Este particular aspecto nos introduce al análisis del concepto de conocimiento idiosincrático o *familiness*, muy importante para entender la naturaleza de la empresa familiar y de su continuidad como tal.

Los estudios presentados en el libro de Pérez Rodríguez, Basco, García-Tenorio Ronda, Giménez Sánchez, & Sánchez Quirós (2007) desde la perspectiva de la dirección de empresas aporta importantes elementos de análisis a la presente investigación. En primer lugar, nos permite caracterizar a la empresa familiar conceptualizándola y clasificándola a partir de varios criterios. Además, nos brinda importantes elementos de análisis en cuanto se refiere a la formación del sucesor para fines de nuestra investigación.

El libro *Gestión de la Empresa Familiar* (Casillas Bueno, Díaz Fernández, Salvador Ignacio, & Vázquez Sánchez, 2014) permite el abordaje de los conceptos de la organización de la empresa familiar enfocando su estudio en los órganos de gobierno y protocolos familiares.

El texto *Paradojas de la Empresa Familiar* (Schuman, Stutz, & Ward, 2012), identifica las características particulares de estas organizaciones de cara a los conflictos que comúnmente enfrenta la familia y la dirección en torno, principalmente a la propiedad de la empresa, conflictos que pueden ser al mismo tiempo fortalezas que aprovechar o debilidades de combatir.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 *La sucesión*

Gran parte de la literatura sobre empresa familiar sugiere que la Sucesión es la clave para la continuidad y consolidación de estas empresas, considerando el entorno cultural y de comportamiento así como los cambios estructurales que se provocan durante el proceso, por eso la planificación de la sucesión; la elección del sucesor, su capacitación e involucramiento y la profesionalización de la empresa pueden considerarse como el núcleo de la empresa familiar por lo que un eventual fracaso en la sucesión parece ser un factor clave en la mortalidad temprana de las empresas familiares (Cabrera Suárez & Santana, 2007).

Otros autores también coinciden en señalar a la sucesión como un factor clave en la continuidad de las empresas familiares: “Se ha identificado la falta de planificación de la sucesión como una de las razones más importantes por las que muchas empresas familiares de primera generación no sobreviven a sus fundadores” (Lansberg, 1988, p. 65).

Si bien es cierto, Beckhard y Burke, mencionados en Tarrats Pons (2010, p. 49) definen la sucesión como el traspaso del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor, miembro o no del mismo grupo familiar. Para el caso de las empresas familiares este asunto no es un mero acontecimiento aislado, por el contrario como menciona Handler citado por Cabrera Suárez & Santana (2007, p. 1259) se trata de un proceso lento, evolutivo y de ajuste entre el predecesor y el sucesor, que inicia incluso antes de la incorporación del nuevo cuadro de mando.

Para Belausteguigoitia Rius (2012) la sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (Familia, Empresa y Propiedad), los cuales experimentan importantes cambios, la sola posibilidad de un cambio en las estructuras de poder de las empresas genera incertidumbre. El autor plantea un modelo de sucesión familiar (pp. 224–228) definido en las siguientes fases o etapas:

1. **Diagnóstico:** Fase en la cual se identifican los posibles cuadros sucesorios y su compromiso empresarial, el futuro próximo del negocio y la capacidad estructural de la organización como para dar cabida a los sucesores, dependiendo del grado generacional al que se enfrenta la empresa. El proceso generalmente toma un par de años y ciertamente viene acompañado de gran incertidumbre y expectativa.
2. **Planificación:** una vez proyectada la visión de la empresa se define como tal el Plan de sucesión, que necesariamente debe contemplar aspectos como el compromiso de la dirección hacia el plan, el diseño de la organización deseada y obviamente la definición de los perfiles esperados.
3. **Entrenamiento:** Previo a la incorporación de directivos familiares, que inevitablemente suele suceder, es necesario establecer el tipo de formación académica y profesional requerida así como la experiencia *a priori*; de tal forma que al finalizar esta fase los cuadros directivos estén a la altura de las expectativas de la organización.

4. **Transferencia:** Esta fase se caracteriza por la coexistencia del antecesor y sucesor; y de las fricciones que tarde o temprano emergen. Como resultado de ese choque generacional suelen provocarse conflictos, debido a la formación académica de los nuevos cuadros que les permite una perspectiva actualizada de los avances del *management* y que muchas veces se contrapone con el estilo y visión principalmente del fundador, que con frecuencia es conservador y renuente a los cambios. De allí la importancia de la segunda fase en cuanto a considerar el compromiso de la dirección. De todos modos, los mecanismos de comunicación y una adecuada dosificación del control durante la transferencia es fundamental para garantizar su éxito.
5. **Culminación:** La fase final puede demorar mucho tiempo, en ocasiones la toma de decisiones compartida entre generaciones puede prolongarse indefinidamente hasta el retiro forzado o muerte del fundador; en otros casos, incluso aun habiéndose producido ya la transferencia del poder, es posible el retorno menos esperado del fundador ante la presencia de eventos coyunturales que puedan poner en riesgo la buena salud de la empresa.

Por su parte, Leandro (2012) enfoca el proceso de la sucesión desde la óptica de los actores y su roles, en primer lugar la preparación del o de los sucesores, luego el desarrollo de la organización, seguido por el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia para concluir con el retiro del fundador. Para el autor, la retirada del fundador inicia con la designación y preparación del sucesor pero coincide con el enfoque anterior en cuanto a los procesos de profesionalización de los cuadros sucesorios que incluye la experiencia previa, así como la necesidad de la elaboración de protocolos familiares como medio de comunicación eficaz y añade también un plan de retiro para el fundador, a fin de motivar el proceso, ante la percepción de seguridad del fundador una vez entregada la posta.

De todos modos, el proceso suele resultar traumático para la **familia**, tanto para el sucesor por la responsabilidad que implica, como para el

predecesor por la incertidumbre de su futuro y el de su empresa; una comunión adecuada de las perspectivas del sucesor y predecesor es altamente recomendable para superar con éxito el proceso transgeneracional.

La sola posibilidad de una sucesión cercana suele venir acompañado de una alta carga emocional para la familia, lo que provoca muchas veces su rechazo. Los fundadores, probablemente en una edad ya muy avanzada se resisten a dejar el poder y el control, no solo por la seguridad en el aspecto económico, sino debido también a casusas psicológicas que tienen que ver con el estatus, incluso con la rivalidad entre padres e hijos y el sentimiento de derrota que agobia a quien deja el poder. Por otro lado, la rivalidad puede tener su origen también entre los herederos quienes pugnan, al margen de los méritos que los puedan legitimar, por hacerse del poder a cualquier costo.

Estos aspectos ciertamente subjetivos se evidencian en estereotipos culturales y sociales, como el derecho del primogénito o del hijo varón por sobre sus hermanas. Por el contrario, es probable que los sucesores, en lugar de disputarse el poder, se nieguen a asumir sus responsabilidades al frente de la empresa evitando salir de su “zona de confort” caracterizada por una ansiedad neutral en donde prefieren continuar percibiendo los beneficios de la empresa familiar en forma de rentas periódicas. Los conflictos familiares sin resolver y “las expectativas fatalistas” a menudo impiden, incluso en las familias más normales, enfrentarse a la necesidad de planificar” (Lansberg, 1988, p. 70)

Por otro lado, el subsistema **empresa** tampoco es ajeno a las vicisitudes de la sucesión; existe un riesgo implícito asociado al cambio en el estilo de dirección, a las nuevas políticas institucionales y a posibles mutaciones en la cultura organizacional con insospechadas consecuencias en el *performance* de la empresa.

No resulta raro que los directivos no familiares que con frecuencia desarrollan una filiación más allá de lo contractual con el fundador como resultado de años de convivencia, vean con cautela la posibilidad del ascenso al poder por sobre ellos mismos, de los hijos, muchos de los cuales vieron

crecer y en más de una ocasión ayudaron a promover y desarrollarse en la empresa como para ahora aceptar sin cuestionamientos que asuman posiciones directivas tan solo por llevar el apellido familiar.

Este problema suele agudizarse aún más cuando los directivos no familiares se convierten en parientes políticos con diferentes grados de afinidad (cuñados, nueras, yernos, hijastros, hermanastros, etc.). Bajo estas circunstancias, ante los ojos de los gerentes antiguos, el sucesor nunca podrá superar al fundador, esta percepción tiende a generar una sensación de angustia y ansiedad en el sucesor al tener que competir con la “sombra” del padre y ganarse el respeto de los gerentes “viejos”, con una carga psicosocial adicional que tiene que ver con el riesgo de la reputación familiar, capital que se pone en juego en esta cruzada del novel gerente.

Finalmente, el tercer subsistema, **propiedad**, eventualmente también suele sufrir alteraciones difíciles de digerir por las nuevas estructuras de poder y control de la empresa en la siguiente generación. Básicamente esto se debe a que en la primera generación generalmente el fundador es el gerente y dueño, es decir monopoliza el control y la propiedad de la empresa familiar que fundó. Con el pasar del tiempo y ante el panorama de una sucesión a puertas, la estructura de la propiedad tiende a dispersarse entre hijos y posteriormente nietos provocando todavía más conflictividad.

La situación se torna más compleja cuando se trata de empresas familiares cuya propiedad se encuentra en diferentes manos, no todas familiares, aunque la mayoría sigan estando en poder del fundador o de sus sucesores. En estos casos, los propietarios no familiares que adquirieron participación o acciones de la empresa esperan que el proceso de sucesión se produzca sin contratiempos, como si de una estructura burocrática se tratara, lo cual ciertamente no sucede con frecuencia. En otros casos, cuando la propiedad de la empresa surgió a partir de una sociedad, no necesariamente familiar, la pugna de poderes es inevitable, sin embargo es posible que la sucesión tenga lugar de manera más ordenada considerando

que estos casos la legitimidad del poder viene dada por quien tiene la mayoría accionaria.

El modelo tradicional de los tres círculos es ampliado por Pérez Molina (2012) agregando dos aspectos adicionales: la Gestión empresarial y la Sucesión; justamente para facilitar la estructuración y comprensión de los posibles problemas que afectan la continuidad de la empresa familiar y que han servido de base para el presente estudio relativo a la variable sucesión desagregada en sus tres dimensiones tal como se revisará más adelante.

Sin embargo de todo lo mencionado, la sucesión no siempre culmina con la transferencia generacional, lo cual ciertamente no es lo ideal, pero tampoco tiene porque ser el fin de la empresa. Es importante asumir con responsabilidad la realidad del negocio, tal como lo describe Sharma (2004), analizado previamente, no siempre la armonía familiar está alineada con el desempeño del negocio, y si este último es saludable, aunque el primero no; es probable que sea hora de pensar en la venta como una alternativa viable para garantizar la continuidad del negocio como tal.

Otros autores como Gallo (2008), también coinciden en considerar como opción la venta de la empresa familiar en lugar de provocar un desgaste de recursos inútil e incluso de la armonía familiar que tarde o temprano repercutirán en el desempeño de la empresa erosionándola peligrosamente hasta dejarla sin valor de mercado. Por otro lado también plantea la posibilidad ciertamente atractiva de alguna oferta por demás tentadora que en términos de valoración de la empresa resulte imposible de rechazar y finalmente añade una última razón "... cuando las exigencias de la revitalización estratégica superen las posibilidades económicas o la capacidades de correr más riesgo por parte de la familia..." (p. 108)

La sucesión y su planificación exigen un enfoque sistémico con diversas intervenciones dirigidas a enfrentar la resistencia de los diferentes actores intervinientes en el proceso, sobre todo del fundador, que movilice a la generación en curso hacia la planificación de la sucesión para garantizar el relevo y la transferencia del acervo familiar mediante la profesionalización de

cuadros sucesorios debidamente formados y capacitados. Para ello es necesario desarrollar estructuras intrínsecas a la empresa familiar conformadas por consejos de familia y consejos de administración que trabajen coordinadamente.

2.3.1.1. Relevo y transferencia generacional

El proceso de sucesión es un fenómeno complejo que involucra a diferentes actores y puede durar mucho tiempo durante el cual transitará por varias etapas. Este proceso puede durar entre 10 y 15 años, sin embargo pueden ocurrir contingencias que aceleren el proceso, tales como la muerte de los fundadores o directores o rupturas familiares irreconciliables (Belausteguigoitia Rius, 2012).

En condiciones normales observará algunas etapas que inician con el diagnóstico, la planificación misma, el entrenamiento, la transferencia, para finalmente culminar con el relevo generacional (Belausteguigoitia Rius, 2012). La planificación de la sucesión debería iniciar con la concepción misma del sucesor quien desde muy temprana edad debería involucrarse con el negocio y adquirir el conocimiento idiosincrático que da forma y razón de ser a la empresa familiar. No obstante la importancia de la planificación, no es común que las empresas elaboren un plan de sucesión (Tarrats Pons, 2010, p. 103), apenas un 21% de las empresas cuenta con un plan por escrito, probablemente por los costos y el tiempo que exige su adecuada definición.

La planificación además, debería considerar un plan de contingencia de orden general que considere a los cónyuges, hijos o miembros familiares que aún no se incorporan a la empresa como posibles perfiles de sucesión, esto puede resultar especialmente conveniente cuando se sospecha que los candidatos principales no estarán a la altura de las expectativas (Belausteguigoitia Rius, 2012).

En definitiva, es muy común pensar que el fracaso de las empresas familiares viene asociado a lo que Schuman et al. (2012) definen como las “paradojas de la empresa familiar”, en especial aquella que tiene que ver con la divergencia de intereses entre los gestores de la empresa familiar y los accionistas que no trabajan en ella, mientras los primeros buscan por todos los medios retener las reservas y promover el crecimiento, los otros ven en el reparto de dividendos el único camino para asegurar su patrimonio. Esta paradoja entre crecimiento y liquidez, la cual es ampliamente tratada por la teoría de la agencia, lejos de ser una amenaza ha sido exitosamente superada por empresas familiares que han entendido que no hay soluciones fáciles y que más bien la existencia de las paradojas es un reto constante en la gestión de la empresa familiar. Así pues el autor sostiene que a pesar de todo, “Muchos estudios llegan a la conclusión de que las empresas familiares no sólo duran muchos más, sino que aportan beneficios mucho mayores” (p. 26) y atribuye este triunfo a varios factores, por ejemplo, las empresas familiares se fijan horizontes mucho mayores porque consideran crucial preservar el legado familiar para las siguientes generaciones y para conseguirlo desarrollan liderazgos muy fuertes que se transmiten de una generación a otra, pero por sobre todo están caracterizadas por una cultura y una idiosincrasia profundamente arraigada en valores y tradiciones familiares.

Son justamente estos valores de la cultura familiar los que se procuran transferir a la siguiente generación como medio de perpetuar la empresa familiar. Como se mencionó anteriormente, la sucesión puede, sin ser deseable, culminar con la venta de la empresa. Es decir, un negocio saludable y próspero que sigue vigente y que incluso puede mantener la marca, la razón comercial o el logotipo de origen, pero cuya propiedad y el control nada tienen que ver en la actualidad con la familia fundadora. En tal caso, se podrá seguir hablando de la empresa, pero sin duda ya no de una empresa familiar asociada a sus fundadores.

Por lo tanto, el propósito del relevo generacional no se configura por completo, si no ha sido posible transferir el control y la propiedad, parcial o totalmente, a la par del conocimiento idiosincrático que caracteriza y

particulariza a cada empresa familiar y la diferencia de las demás, Indarti & Kusuma (2016) considera que este conocimiento se convierte en un recurso que genera ventaja competitiva para la empresa. Para el autor, la transferencia del conocimiento incluye, el conocimiento del negocio (producto), conocimiento de la empresa (*management*), conocimiento técnico (*know how*) y finalmente el conocimiento idiosincrático (Filosofía y valores familiares). Finalmente señala en sus conclusiones "... el esfuerzo del predecesor por transferir el conocimiento filosófico. Este conocimiento está relacionado al profesionalismo, compromiso, honestidad y valores religiosos. Los resultados muestran que hay dedicación y compromiso para mantener la credibilidad y la reputación de la compañía"(Indarti & Kusuma, 2016, p. 650).

Sin embargo este conjunto de conocimientos que forman parte del concepto de *familiness*, es decir el "paquete único de recursos que una familia tiene debido a la interacción de los sistemas, entre la familia, sus miembros individuales y el negocio" (Habbershon & Williams, 1999, p. 11) no es suficiente sin la capacidad para crearlos y transferirlos como un activo estratégico clave que puede estar asociado con altos niveles de *performance*, porque son difíciles de negociar y de imitar y además son escasos y están incorporados a cada empresa tal como lo menciona Cabrera-Suárez, de Saá-Pérez, & García-Almeida (2001, p. 39); por lo que, en las empresas familiares su transferencia resulta más fácil dada la especial relación que existe entre predecesor y sucesores que va más allá del trabajo e incluye aspectos emocionales y personales.

Al parecer, la capacidad de abordar las paradojas es lo que le ha permitido a la empresa familiar sobrevivir en el tiempo. Si bien, la tasa de mortalidad es alta, también lo es en las empresas no familiares, puesto que los factores de mercado, financiamiento, endeudamiento, competencia, globalización, productividad y competitividad son comunes a todas las empresas, familiares o no. Sin embargo, al parecer la cohesión familiar evita la polarización de apoyos excluyentes a la familia o a la empresa, según corresponda, propiciando más bien una suerte de subsidiariedad al subsistema en desventaja. "Un rasgo paradójico de las empresas familiares

es que las familias tienden a ser socialistas, mientras que las empresas son firmemente capitalistas” (Schuman et al., 2012, p. 118)

Las familias que emprenden en negocios y forman una empresa, lo hacen como forma de sustento por lo que dedican todo el tiempo y el esfuerzo para consolidarla y hacerla crecer bajo la perspectiva de que el “negocio familiar” perdurará en el tiempo, la empresa familiar por tanto constituye un proyecto de muy largo plazo que exige el concurso de varias generaciones. La combinación entre el éxito en los negocios y el amor a la familia ha dado paso a diferentes estrategias para afrontar los problemas de cada uno de los subsistemas, particularmente cuando entran en conflicto la tradición y el cambio generacional protagonizado por los fundadores y los sucesores que vienen con ideas frescas y mucha motivación por dar un giro al negocio ante los nuevos desafíos del entorno.

Las nuevas generaciones afrontan el desafío de mantener las tradiciones o parte de ellas y al mismo tiempo imprimir su propio estilo de liderazgo y de gestión al frente de la empresa. Cuestiones como modificar el modelo de negocios, apostar por el crecimiento o por la consolidación del negocio en marcha, o decidir el grado de intervención de la familia en los asuntos empresariales son muy importantes y deben ser gestionados con cuidado para evitar las fricciones y conciliar los intereses de todos los *stakeholders*.

Estas formas de preservar la tradición familiar que ciertamente representan el pasado, pero que constituyen la esencia vital del negocio, sin poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa ante los embates de la competitividad y la productividad que exigen cambios y golpes de timón; han sido ampliamente estudiados. Así, las formas de gobierno corporativo de la empresa familiar, constituyen el tercer tema mayormente investigado (Benavides Velasco et al., 2011, p. 84) y han sido abordados por diversos autores Belausteguigoitia Rius (2012), Poza (2011) y Lansberg (1988) quienes sugieren la creación y convivencia de órganos de gobierno y consejos

familiares que combinen exitosamente el espíritu innovador de los primeros con la experiencia de los segundos, en pro de una óptima gobernanza.

Por un lado se conforman los Consejos de administración integrados por los ejecutivos jóvenes, sean o no familiares que dirigen la orientación estratégica de la empresa, y por otro la de Consejos de familia, generalmente integrados por los familiares que ya cedieron el control y la dirección de la empresa a la nueva generación. Los primeros se encargan de asegurar los beneficios para la empresa gracias a una adecuada y eficiente administración, mientras que los otros tienen una función supervisora que pretende poner en perspectiva el modelo de negocios adoptado, identificando fortalezas y debilidades bajo la óptica de su profundo conocimiento del negocio. Al fin y al cabo una empresa familiar, en estricto rigor siempre se caracterizará por preservar los valores y tradiciones. La frase atribuida al príncipe Felipe de Edimburgo: “El cambio no cambia la tradición. La refuerza. El cambio es un reto y una oportunidad, no una amenaza”; refleja bastante bien el dilema entre cambio y tradición al que deben enfrentarse sucesores y sucedidos durante la transferencia generacional.

Un reciente trabajo de Lansberg & Gersick (2015) describe ampliamente los órganos de gobierno más utilizados por las empresas familiares que han logrado éxito en sus procesos de relevo generacional. La Asamblea Familiar, el Consejo Familiar y en algunos casos Fundaciones Familiares con carácter filantrópico que funcionan al amparo de la constitución familiar y las políticas de enrolamiento. Estos órganos coexisten con otros de carácter administrativo como los Consejos de Administración y Comités ejecutivos y finalmente la Asamblea de Accionistas que incluye únicamente a tenedores de acciones que, generalmente, no son familiares.

Por otro lado, Pérez Rodríguez et al. (2007), recomienda la conformación de tres tipos de órganos de gobierno. En primer lugar, órganos de gobierno familiar como la reunión familiar, la asamblea familiar y el consejo de familia, luego órganos relacionados con la propiedad, como la junta de

accionistas; y, finalmente órganos relacionados con la dirección como el comité de dirección y el consejo de administración.

A respecto, Casillas Bueno et al. (2014) agrega el equipo directivo que desempeña una función netamente ejecutiva y el *Family office* encargada de gestionar las inversiones y los fideicomisos de la familia.

Esta combinación de conglomerados ciertamente da cuenta inequívoca de la presencia e importancia del acervo y la tradición familiar dentro del conjunto de bienes que constituyen el patrimonio familiar cuyo legado también puede y debe ser transferido de una generación a la siguiente.

En resumen, un proceso planificado de transferencia generacional que considere inteligentemente la problemática de la familia, la propiedad y la empresa como un sistema, siempre será deseable a la improvisación cuyo desenlace es peligrosamente incierto.

2.3.1.2. Profesionalización de la empresa

Es común en las empresas familiares, una visión menos economicista que las no familiares, imponiéndose objetivos menos económicos y más familiares, simplificando la relación entre propiedad, dirección y control, para reducir los costos de agencia por medio de la concentración de la propiedad, así lo sugieren Fama y Jensen citados por Ferrero, Vásquez, Bejarano y Dávila (2010, p. 15). Es muy probable que esta práctica sea perjudicial para la empresa como entidad porque pone en riesgo su viabilidad al verse superada por las influencias negativas del sistema Familia sobre el sistema Negocio considerando la concentración de poder de la familia en el sistema Propiedad, caracterizado en ocasiones por una falta de ejecutivos calificados y competentes que provocan un estancamiento e incluso retroceso de la empresa (Belausteguigoitia Rius, 2012).

A partir de la profundización del estudio de la empresa familiar, los autores empiezan a reconocer los conflictos propios de los diferentes subsistemas: familia, propiedad y control. La presión que ejerce la familia sobre los otros subsistemas parte de la naturaleza propia de la empresa familiar, caracterizada generalmente por estructuras patriarcales, que dieron origen a una idea de negocio en la mente de un emprendedor y que con el paso del tiempo logró consolidarse y crecer.

Es entonces el fundador quien adopta el liderazgo, asume riesgos y toma decisiones al amparo, muchas veces de su instinto para hacer negocio, de manera subjetiva, en base a corazonadas inclusive. Por otra parte, la estructura organizacional de la empresa familiar así concebida es piramidal, la asignación de puestos tiene un alto componente afectivo y sentimental debido al aspecto familiar y además porque con frecuencia son renuentes a confiar cargos de dirección a extraños, pues finalmente, su objetivo es perpetuar el legado familiar conservando el patrimonio de la empresa.

Bajo estas condiciones, es común que los empleados familiares obtengan beneficios y prebendas por sobre los demás que no lo son, por lo cual la orientación del trabajador común es “hacer” sin cuestionar las órdenes recibidas.

Sin embargo, al crecer la empresa, estas estructuras cerradas pueden poner en riesgo la sostenibilidad de la empresa por lo que, la profesionalización de la empresa, a decir de Dyer (1989), es una alternativa a la que las empresas pueden recurrir debido a la “falta de talentos de gestión dentro de la familia” (p. 222). Con frecuencia se asocia la profesionalización con la gestión de los recursos humanos, pues de acuerdo a su definición, un profesional es la persona que ejerce su profesión con capacidad y aplicación y una empresa se considera profesionalizada cuando cuenta con un verdadero talento humano solvente y calificado.

Al respecto, Hernández Fernández & Portillo Medina (2016) recogen el trabajo de diferentes autores y los sistematizan en estas tres definiciones:

1. Una empresa es profesional cuando dispone de una gestión profesional caracterizada por la presencia de un equipo directivo profesional (...)
2. Una empresa es profesional cuando contrata profesionales externos para participar en la gestión o gobierno (...)
3. Una empresa es profesional dependiendo de la orientación de sus prácticas de recursos humanos, en función de la familia o la empresa (pp. 58–59)

Por el contrario, la profesionalización de la empresa ve reducidas sus opciones con la existencia únicamente de directivos familiares, pues estos al crecer dentro de la empresa “aprenden habilidades y prácticas que tienden a ser idiosincráticas para esa organización y tienen poca o ninguna experiencia en otro tipo de organizaciones” (Dyer, 1989, p. 224)

Las opciones de directivos profesionales son cada vez menores a medida que la empresa crece. El conocimiento del negocio y la iniciativa del fundador en la pequeña empresa, ya no son suficientes para cubrir la complejidad que demandan las empresas consolidadas con una mayor participación del mercado, mayor capital, mayor número de empleados y en general estructuras organizativas y administrativas mucho más exigentes. Durante este crecimiento es habitual que la familia, que generalmente en esta etapa mantiene tanto el control como la propiedad de la empresa, busque en entre sus miembros a los futuros cuadros que exige el ensanchamiento del organigrama, sin pensar siquiera en la posibilidad de importar talentos muy bien preparados, sin embargo esta posibilidad aumenta con la expansión de la empresa cuando los directivos se dan cuenta que “la cantera” familiar ya no es suficiente, no solo en cantidad sino en calidad profesional, específicamente para proveer de directivos competentes que combinen eficazmente las habilidades directivas con el conocimiento de la idiosincrasia familiar, que en resumidas cuentas es lo único que finalmente diferencia a una empresa familiar de otra.

De este modo se configuran dos niveles de profesionalización en la empresa familiar: “un primer nivel, es la formación y preparación de los miembros de familia, la capacitación para ocupar puestos directivos y un segundo nivel es la contratación de profesionales para puestos directivos” (Press, 2011, p. 166).

De esta manera, la profesionalización se vuelve imprescindible cuando la empresa consigue niveles de crecimiento y complejidad que superan la capacidad de gestión de los directivos familiares. Según Leach citado por Basco (2005), cuando la administración de la empresa alcanza el punto de saturación, “las características de la profesionalización quedan esquematizadas en una racionalidad asociada al funcionamiento de la empresa familiar” (p. 83).

El proceso de profesionalización de la empresa supera largamente la sola capacitación de los perfiles de sucesión, tema que abordamos en el siguiente apartado. Por el contrario, el concepto se refiere a la profesionalización de los sistemas de gestión que son herramientas que permiten a los administradores alcanzar los resultados esperados y las metas planteadas, por medio de la planificación estratégica del negocio y de la familia, el control del crecimiento, las mejoras en las habilidades y competencias gerenciales y de comunicación, para eliminar la informalidad propia de las organizaciones poco complejas, caracterizadas por un “comportamiento oportunista” (González Ferrero et al., 2010, p. 13) del gerente que a la vez es su propietario.

La profesionalización de estos sistemas coincidiendo con Gallo (1998), permiten encuadrar a la organización en una estructura muy bien definida y normada que permitirá a los futuros cuadros ejercer con autoridad un estilo gerencial mucho más ordenado.

Esta suerte de cultura familiar que se genera, va a la par del crecimiento de la empresa y exige el establecimiento de herramientas formales que faciliten el manejo institucional y mejoren la capacidad competitiva y su consolidación en el tiempo.

Entre las principales herramientas que propone Bermejo (2008, pp. 117–157) se cuentan: el protocolo familiar, el consejo de familia, el plan de sucesión, la asamblea familiar, el consejo de administración y la junta general.

La profesionalización de la empresa rebasa las actividades propias de la gestión del talento humano y exige que se creen instancias intrínsecas de las empresas familiares, cuyo funcionamiento debe observar rigurosos criterios, de tal manera que se la pueda definir como “la capacidad interna con que una empresa familiar estructura, gestiona y gobierna los recursos y capacidades que le son propios de tal forma que puede conseguir los resultados deseados para el logro de sus objetivos.” (Basco, 2005, p. 99)

Su funcionamiento eficaz se fundamenta en la creación de una cultura empresarial y familiar que comparte intereses comunes pero que respeta la separación de los tres ámbitos que caracterizan a la empresa familiar: Empresa, familia y propiedad.

2.3.1.3. Formación del sucesor

Inicialmente, la organización de la empresa familiar se aglutina en torno a las áreas funcionales de la empresa: marketing, finanzas, ventas, etc.; y generalmente el fundador es quien integra estas actividades. Resulta común pensar que el profesional que se hará cargo de la empresas, reemplazando a los familiares, deba tener un perfil de alta gama que incluya estudios universitarios en administración y economía, pasantías en multinacionales, dominio de varios idiomas, entre otros, lo cual, ciertamente es destacable, sin embargo es necesario añadir otras consideraciones. “Un profesional es un hombre o una mujer que sabe articular los problemas complejos de su profesión, en este caso, los problemas complejos de la dirección de la actividad socioeconómica que es una empresa.” (Gallo, 1998, p. 53), es por ello que la sola formación académica no es por sí sola suficiente, es

fundamental que el directivo, familiar o no, sea capaz de identificar y diagnosticar los problemas de la empresa en todos sus ámbitos funcionales, establecer sus causas endógenas y exógenas y establecer sus consecuencias inmediatas y a largo plazo para plantear y poner en marcha estrategias de solución efectivas, y lo que es más, conseguir su incorporación y sincronización adecuada entre los intereses empresariales y familiares, para lo cual sus habilidades de liderazgo serán indispensables para lograr una delegación y control de actividades eficientes.

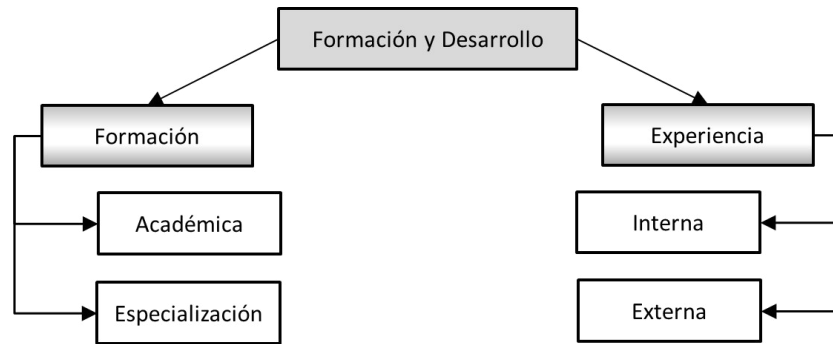
En el proceso de sucesión es común que el sucesor no encuentre espacios vacantes entre los cargos directivos y que el consejo de dirección esté ausente o por lo menos adherido incondicionalmente al pensamiento del fundador.

La manera de afrontar esta realidad para el heredero, mucho dependerá de su preparación. Con frecuencia su incorporación viene dada por la creación de un cargo para el sucesor a manera de apoyo y asistencia en aquello que, por el crecimiento de la empresa, resulta difícil de atender al fundador. Esta situación provoca tensiones con los directivos al no estar, estas relaciones definidas apropiadamente.

Superar esta tensión representa otro de los desafíos de la sucesión, es necesario lograr una interacción adecuada del sucesor con el equipo de directores y su aceptación estará dada por la combinación de dos factores que requiere el sucesor que según Barach y Ganitsky citados por Pérez Rodríguez et al. (2007, p. 207) son la legitimidad y credibilidad, aspectos muy relacionados con la formación previa del sucesor.

La misma cita refiere a Foster, quien plantea que la formación de los sucesores debe incluir el conocimiento específico de la empresa sobre el sector; así como desarrollar habilidades directivas y autocontrol, y menciona que el camino para conseguirlos es a través de la formación y la experiencia (*Figura 2*).

Figura 2. Tipos básicos de formación y desarrollo para los sucesores potenciales



Fuente: (Pérez Rodríguez et al., 2007)
Elaborado: el autor

La formación académica y de especialización proveerá al sucesor los conocimientos, habilidades y competencias necesarias; mientras que la experiencia, lo dotará de autoconfianza y potenciará su legitimidad y respeto dentro de la empresa familiar.

Por otro lado, están presentes los determinantes que motivan a los sucesores a escoger una carrera dentro o fuera de la empresa, tales aspectos tienen que ver con las intencionalidades de tres actores: el fundador, los sucesores y los empleados. El estudio empírico de Schröder, Schmitt-Rodermund y Arnaud (2011) identifica tres grupos de posibles sucesores: (a) pretenden tener éxito en el negocio familiar; (b) están interesados en una carrera emprendedora, pero pretenden fundar su propio negocio; y (c) les interesa encontrar un empleo fuera de la empresa familiar.

Para el autor, existen rasgos de la personalidad más proclives a definir el éxito del sucesor en la empresa. Cita por ejemplo el *Terman Life-Cycle Study* cuyos resultados demostraron que los adolescentes que son más abiertos y receptivos, concienzudos y extrovertidos y menos propensos al

neuroticismo y a la complacencia tienen mayor probabilidad de desempeñarse como ejecutivos o emprender en un negocio; comparados con otros que presentaron baja calificación en esas características.

Así mismo, se mencionan también otros factores determinantes como el género, en el cual los resultados reflejan una mayor predisposición de las mujeres a buscar su realización fuera de la empresa. La identificación con el negocio familiar también determina un mayor grado de éxito en el proceso de sucesión al igual que preferencia y la preparación de los fundadores por dichos procesos. Por último, la percepción del sucesor respecto del trabajo del fundador como positivo y gratificante, también motiva las intenciones del sucesor a continuar con el legado familiar.

Adicionalmente, es importante determinar la oferta de programas profesionales a nivel de grado y pos grado de las universidades con el fin de estimular el interés de los sucesores hacia la actividad empresarial y de modo particular hacia el giro del negocio familiar (Martínez Romero, Alzate Alvarado, & Peña Guevara, 2011), pues, como se mencionó anteriormente, es posible que algunos de los sucesores si bien es cierto estén interesados en una carrera emprendedora, no lo están tanto en hacerlo dentro de la empresa familiar.

2.3.2 La continuidad

A pesar de que las empresas familiares se caracterizan por su visión a largo plazo y los esfuerzos que realizan para perpetuar el legado familiar y su descendencia en el tiempo y al mando del negocio; la experiencia demuestra que la mortalidad de las empresas familiares es bastante alta, debido a diferentes causas que son “difíciles de identificar, aceptar, solucionar” (León Machado, 2010, p. 28).

Es probable que una de las causas para esta mortalidad temprana sea la de “confundir el hecho de ser propietario con la capacidad para dirigir la

empresa” (Gallo, 1998, p. 20) y no considerar las competencias generalmente aceptadas para dirigir una empresa, sea familiar o no; retardando de esta manera el proceso sucesorio que exige toda empresa familiar en un determinado momento de su vida, cayendo en lo que el autor denomina como las “trampas” de la empresa familiar.

Incluso después de la sucesión, es común que el fundador persista en mantenerse dentro de la empresa e influir sobre la dirección de la misma, “es un hecho desafortunado de las empresas familiares que menos del 5% de todos sus propietarios se retiran después el plazo establecido para la transferencia del poder” (Poza, 2011, p. 117). Por lo tanto, el estudio de la continuidad recae principalmente en entender el entorno familiar y el entorno empresarial de la organización y de las estrechas y complejas relaciones simbióticas que deberían constituir las como un sistema saludable y perdurable.

El estudio de esta variable obedece al enfoque de la empresa familiar desde el desarrollo evolutivo de sus tres dimensiones Empresa, Familia y Propiedad (Gersick, Davis, McCollon Hampton, & Lansberg, 1997, pp. 15–24). En este sentido, uno de los problemas fundamentales de la empresa familiar es la confusión constante entre el patrimonio familiar y empresarial.

Para contextualizar la continuidad de la empresa familiar podemos mencionar a Donnelly (1964) citado por Cortés, García, & Ortega (2004, p. 230), para quien las empresas familiares se identifican con al menos dos generaciones familiares y en donde los intereses y objetivos familiares influyen directamente en la compañía por medio del control o de la dirección.

De esta forma se puede colegir que un objetivo importante de la empresa familiar es garantizar la continuidad de la empresa, no solo en términos de un negocio en marcha próspero, sino además de mantener el control y sobre todo la propiedad de la misma en manos de familia como medio de perpetuar el legado familiar en beneficio de las futuras generaciones.

Un medio que sin duda contribuye a este propósito es la profesionalización de la gestión de la empresa familiar por medio de cuadros directivos calificados, independientemente si se trata de miembros o no de la familia propietaria.

Es común en las empresas familiares, sobre todo en las de primera generación, que se confunda el patrimonio familiar con el de la empresa, debido principalmente al rol monopólico del fundador como padre de familia y gerente propietario de la empresa. Es este primer momento de la empresa familiar es posible que el esquema funcione adecuadamente y el fundador se sienta muy cómodo debido al tamaño de la empresa y al volumen de operaciones. Sin embargo, con la evolución de la empresa surgen nuevos desafíos difíciles de afrontar y sobre todo de superar si se mantiene una estructura tan precaria. A estas alturas, el fundador suele no solo confundir los patrimonios familiar y del negocio, sino considera también que su sola voluntad y el afecto por cuidar los intereses del negocio y proteger a su familia son suficientes para afrontar los problemas inherentes a la familia y al negocio.

Es frecuente también que esta confusión de roles del fundador provoque un uso discrecional y facultativo de los recursos de la empresa, en particular del circulante, lo cual puede llegar a provocar problemas financieros que lejos de ser abordados de una manera técnica, más bien se manejan con absoluto sigilo a fin de no ser detectados en los resultados, poniendo en serios aprietos a la empresa.

Todos estos problemas que se van agudizando con el pasar del tiempo y rebasan las capacidades de un solo administrador a pesar de todo el empeño que pueda entregar a su causa. En este punto, una administración eficaz de la empresa familiar resulta muy conveniente para superar estos y otros problemas garantizando de alguna manera la continuidad de la empresa en el tiempo y en manos de la familia.

En estas condiciones, las empresas familiares empiezan a sentir la necesidad de mantener un patrimonio propio muy bien diferenciado del patrimonio familiar y el primer paso para lograrlo es la conformación de un

sociedad con personería jurídica, en la cual los directivos deben estar perfectamente capacitados para afrontar la gestión financiera y administrativa de la empresa, más aún, si se trata de miembros familiares, aunque siempre será recomendable incluir en el *staff*, gerentes que no estén vinculados al núcleo familiar, con el propósito de cambiar no solo las aptitudes de la dirección sino también sus actitudes, permitiendo una perspectiva mucho más amplia de negocio y su entorno.

Como se ha mencionado en varias ocasiones, el uso de protocolos familiares muy bien estructurados y consensuados, permitirá afrontar con éxito los problemas inherentes a los conflictos que se producen entre sucesores y sucedidos, así como entre los herederos; y además permitirá reducir el estrés que siempre provoca la resistencia del fundador a ceder su poder y el control durante el proceso de sucesión, al ver amenazada su estabilidad.

En este contexto, emergen una serie de desafíos que enfrentan las empresas familiares para sobrevivir en el tiempo, para Carlock & Ward (2003, p. 26), por ejemplo, la madurez del negocio, los cambios en las reglas de juego de proveedores y clientes, la rapidez con que la competencia adopta las estrategias exitosas, los cambios tecnológicos y de mercado, bienes y servicios obsoletos, son solo algunos de estos desafíos.

Por otro lado, la familia también deberá enfrentarse inevitablemente en algún momento a problemas complejos de mayor o menor intensidad, tales como: conflictos sin resolver, falta de confianza, malas relaciones intrafamiliares o demandas legales, que puede tomar por sorpresa a la empresa y provocar caídas en las ventas e ingresos.

Justamente, la combinación de los problemas entre los seres queridos y los intereses del negocio es lo que hace únicas a las empresas familiares. Por una parte la empresa tiene requerimientos y oportunidades, mientras la familia tiene deseos y necesidades. Una manera de balancear la divergencia de intereses según describe Carlock & Ward (2003, pp. 26–27) tiene que ver

con la planificación estratégica que deben hacer las empresas familiares enfocándose en cinco variables fundamentales:

1. El Control, mediante el cual se delimita la intervención de la familia en los asuntos del negocio por medio de órganos de gobierno familiar.
2. La Carrera, promover la participación de miembros familiares en la dirección de la empresa de manera profesional a cambio de recompensas con base en su desempeño.
3. El Capital, crear los mecanismos y políticas necesarias para precautelar el interés de los accionistas en caso de dividendos, ventas u otros, sin afectar a los demás propietarios.
4. El Conflicto, abordar los conflictos entre familiares mediante protocolos socializados y suscritos por todos los interesados.
5. La Cultura, incluir los valores familiares dentro de la planificación. La idiosincrasia familiar debe estar estrechamente vinculada a la imagen corporativa.

A pesar de la abundante literatura sobre el enfoque estratégico que debe señalar el camino a seguir por las empresas familiares, debemos ser cautelosos a la hora de afirmar la existencia de una teoría de gestión estratégica de la empresa familiar, pues si bien, “los estudios han contribuido a este desarrollo, pero todavía queda mucho por hacer” (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005, p. 570)

2.3.2.1 Crecimiento

La visión estática de la riqueza es muy común y pensar que la familia que logró fortuna garantiza que sus herederos la conservarán, es un error frecuente. Alrededor del mundo, existen un sinnúmero de aforismos populares al respecto, los japoneses dicen: «del arrozal al arrozal en tres generaciones», en China, por su parte: «la riqueza nunca sobrevive tres generaciones», los

escoceses en cambio rezan: «el padre compra, el hijo construye, el nieto vende y su hijo mendiga», para los alemanes el lema es «la primera generación construye, la segunda hereda y la tercera destruye», en tanto que los italianos dicen «del establo a las estrellas y de regreso a lo mismo» o de manera similar en España se usa el refrán «padre arriero, hijo caballero, nieto pordiosero»; todos haciendo referencia a que las empresas familiares no sobreviven en el largo plazo.

En efecto, por lo general la empresa familiar nace de una idea emprendedora del fundador, la cual se construye con mucho esfuerzo de padre, madre e incluso de los hijos. Tantos años de trabajo duro finalmente ven resultados, y si bien, en la segunda generación, los hijos pueden ya disfrutar de un estilo de vida mucho más confortable, siempre mantienen el recuerdo del esfuerzo de sus padres y la austeridad de su niñez, lo que les lleva a tomar decisiones sensatas, encaminadas a preservar la riqueza familiar, consiguiendo incluso incrementarla. Sin embargo, en la tercera generación, los herederos no conservan esa conciencia de esfuerzo y trabajo, solo saben de abundancia y muchas veces de despilfarro, por lo que no son pocas las experiencias de nietos que dilapidaron la fortuna familiar.

Por otra parte, no siempre el crecimiento representa la principal meta corporativa de las empresas familiares y más bien se da prioridad a la rentabilidad, reducción de la deuda o a la acumulación de la riqueza familiar fuera de la empresa, existen estudios en los cuales se advierte que dos tercios de la muestra analizada de empresas familiares con más de setenta años, no registraron crecimiento durante esas décadas Ward (1997, p. 324).

Sin embargo, cuando las empresas, familiares o no, se enfocan en el crecimiento como meta corporativa, esta se traduce en diversas estrategias como la consolidación de la participación de las cuotas de mercado, la introducción de nuevos productos o servicios, la apertura hacia nuevos mercados nacionales e internacionales, que tienen como base el incremento de la producción, la productividad o la capacidad instalada, por medio de inversión en investigación y desarrollo, en planta y equipo o en activos en

general, lo que trae consigo la necesidad de financiamiento propio o de terceros, asunto que tiene especial trascendencia por su impacto en las políticas de dividendos, las cuales en las empresas familiares suele provocar confrontación entre familiares propietarios y directivos, mientras los primeros exigen mayores utilidades, los otros promueven la reinversión como medio de crecimiento sostenido de la organización, en lugar de optar por el endeudamiento.

En este sentido, lo que diferencia a las empresas familiares de las que no lo son, tiene que ver con la orientación estratégica de la alta dirección como mecanismo para lograr, no solamente el rendimiento financiero, sino sobre todo el crecimiento, la consolidación y la sostenibilidad en el tiempo. Ward (2006) sostiene que la orientación estratégica de las empresas no familiares, es el crecimiento constante, en tanto que las empresas familiares buscan ante todo la adaptación; del mismo modo, el autor considera que las empresas no familiares se ven como un activo desechable, mientras que las empresas familiares se ven como una institución social, por lo tanto su meta es la preservación de los activos y el prestigio del nombre familiar, a diferencia de la exclusiva satisfacción de las expectativas de los inversionistas, en el caso de una empresa de capital anónimo.

Sin embargo, Lorange advierte que las empresas familiares, “con demasiada frecuencia permiten que su cultura y sus prioridades familiares obstruyan su capacidad de crecer” (2006, p. 2) y es más enfático al afirmar que a final de cuentas si no hay crecimiento se terminará por cerrar el negocio.

Es muy común en las empresas, sobre todo de segunda generación en las que se incorporan los hijos, se formen grupos de poder, como resultado de entregar a cada uno y por separado la mayoría de las divisiones y áreas funcionales de la organización (mercadeo, producción, finanzas, talento humano, etc.). Esta situación, de por sí crítica, se agudiza ante la ausencia de canales de comunicación adecuados; y peor aún, si los directivos familiares asumen su rol como un derecho adquirido y además asegurado por linaje; a

diferencia de un gerente profesional cuya permanencia y promoción en la empresa está supeditada a su desempeño y a los resultados que demuestre.

En este contexto, resulta frecuente que el conocimiento, la tecnología y hasta los clientes se consideren propiedad de cada división en lugar de activos corporativos, escenario al que Lorange (2006, p. 4) lo denomina como “silos” o “reinos” y al cual atribuye finalmente la causa de las limitadas perspectivas de crecimiento en las empresas familiares, consideradas incluso como formas empresariales inferiores. Sin embargo, en la actualidad es posible encontrar estudios como los de Shuman, Stutz y Ward (2012) que se refieren al pensamiento paradójico como medio para unir con éxito los negocios y la familia superando las tensiones.

El dilema del crecimiento entonces toca diferentes aristas, por un lado, los directivos familiares conocen mejor el giro del negocio y sus productos por lo que les resulta difícil tolerar que un directivo, ajeno a la familia, tenga un enfoque más ingenioso que le permita identificar nuevas oportunidades de negocio.

Por otro lado, en cuanto al tema de la obtención de recursos para financiar el crecimiento de la empresa, la visión conservadora de los directivos familiares, resulta más común de lo que se cree frente a la capacidad de asumir riesgos de un gerente independiente. Además, la tradición del fundador muchas veces limita la capacidad de los directivos familiares para ampliar las opciones de inversión, a las que se puede recurrir en busca de financiamiento externo, escenario agravado muchas veces, por la resistencia de la familia a permitir la inclusión de nuevos socios.

De todos modos, es posible que las nuevas generaciones, con mejor formación empresarial formal, tengan mayor voluntad de enfrentar la inercia organizacional y en estos casos, su condición de miembro familiar, sin duda le facilitará el trabajo, al contar con la apertura y la confianza del gobierno corporativo, lo cual, por el contrario, resulta sumamente complicado para los gerentes no familiares.

Es necesario reconocer que el crecimiento depende fundamentalmente de determinados factores de la cultura organizacional de la empresa familiar que ciertamente está mucho más “blindada” que la de una empresa de capital anónimo. La construcción de una cultura de crecimiento debe considerar estos factores, por ejemplo: consensos que permitan una visión mucho más amplia del horizonte empresarial; y, la conformación de equipos de ejecutivos que combinen eficazmente el conocimiento idiosincrático de la organización con un enfoque de toma de decisiones más ágil, que permita aprovechar las oportunidades y fortalezas institucionales, relacionadas con la rentabilidad y la gestión de los activos y del patrimonio, tanto empresarial como familiar.

De otra parte, es innegable que las familias crecen de generación en generación, lo cual exige la incorporación de cada vez más miembros de la familia a la empresa, muchos de los cuales, incluso con sobra de méritos dada su formación profesional y experiencia, debido precisamente al mejor nivel socioeconómico de las generaciones subsecuentes. Además, este incremento de perfiles competentes, obliga al crecimiento de las empresas familiares, para dar cabida a los nuevos emprendedores, y es aquí justamente, donde se pone a prueba y se verifica la capacidad de adaptación de la empresa familiar.

Al igual que en cualquier empresa, el crecimiento no puede ni debe ser desordenado y requiere una planificación adecuada, en la cual se fijen las metas y objetivos de dicho crecimiento en cuanto a rentabilidad, activos y patrimonio; así como las estrategias para alcanzarlos, determinando con mucho cuidado los responsables de cada una. En las empresas familiares, estas definiciones suelen incorporarse en los protocolos familiares, luego de haber superado algunas instancias de mayor debate y confrontación como la asamblea y el consejo familiar, hasta configurarse por completo en los comités ejecutivos, aspectos que se abordarán más adelante, en la dimensión Concentración Familiar.

2.3.2.2 Endeudamiento

Es importante establecer los objetivos que se plantean las empresas familiares con respecto al endeudamiento. Por un lado, están las empresas que buscan niveles de endeudamiento mayores con propósito de un mejor apalancamiento, sin embargo, tal endeudamiento puede tener un origen familiar, involucrando a otros miembros de la familia como proveedores de recursos financieros, consiguiendo de este modo una mayor concentración de actores familiares para garantizar el patrimonio en manos de la familia, aunque el costo del capital “ajeno” parezca mayor, cuando en realidad está desviado hacia la riqueza familiar fuera de la empresa.

Es común que las empresas rentables eviten el endeudamiento porque su estabilidad financiera no exige fondos externos. Sin embargo, las condiciones del mercado (tasas) puede volver atractivo el endeudamiento, en este caso, las empresas estables no tienen reparos en contraer deuda, en tanto que las empresas de mayor riesgo buscan financiarse con acciones.

De todos modos, siempre será recomendable la determinación de la estructura óptima de capital que cada organización considere conveniente para establecer su tasa de crecimiento. En efecto, es común que los descendientes, a diferencia de sus padres, tengan mayor aversión para asumir riesgos, porque prefieren la conservación de la riqueza antes que su creación y consideran además, que la búsqueda de recursos externos puede diluir el control de la familia. Así pues, la aversión al riesgo y a buscar financiamiento externo reducen la posibilidades de recursos para las siguientes generaciones, tal como lo advierte Molly, Laveren, & Deloof (2010, p. 133), en sus estudios sobre la estructura financiera y el desempeño de los negocios familiares. En realidad, es recomendable que el manejo técnico de estos aspectos financieros y de otros en general, supere la influencia de los intereses particulares de la familia.

En todo caso, es la orientación filosófica de la empresa familiar la que determina hacia donde se dirige la administración del negocio. Carlock & Ward

(2003, p. 93) sugieren tres posibilidades en esta línea: a) La empresa es lo primero, cuando la familia sirve a la empresa, b) La familia es lo primero, cuando la empresa sirve a la familia; y, 3) la empresa familiar, cuando se concilian los intereses de unos y otros.

Las dimensiones de propiedad, dirección y transferencia generacional han sido las más utilizadas para el estudio de la empresa familiar y las de mayor aceptación entre los investigadores (Pérez Rodríguez et al., 2007), sin embargo, una empresa como unidad de negocio puede perdurar en el tiempo, independientemente de quien ostente el control o la dirección, lo deseable es que las futuras generaciones incluyan a la familia para que se conserve el concepto de empresa familiar.

Esta evolución permite identificar tres etapas de la empresa familiar a partir de su nacimiento. En la primera etapa se evidencia el carácter emprendedor del fundador a partir de una idea de negocio, generalmente se trata de negocios pequeños en donde el fundador hace de todo con el fin de consolidar su empresa y entregarla a su descendencia. Ya al final de esta primera etapa el principal problema tiene que ver justamente con la inclusión de los hijos en la administración de la empresa y la dificultad para delegar.

En la segunda etapa, el fundador adopta una visión más estratégica considerando que su empresa ha crecido y necesita estructurarse. En esta fase los problemas de sucesión empiezan a sentirse con mayor fuerza, el debate para conocer quién será el sucesor y si está suficientemente preparado se convierten en las principales preocupaciones del fundador.

Finalmente, en la tercera etapa, la empresa ya se ha profesionalizado hasta tomar las proporciones de una empresa mediana o grande. En estos momentos las estrategias empresariales, generalmente ya en manos de la segunda generación, buscan la consolidación y la expansión enfrentándose a problemas de financiamiento que en algunos casos pone en dificultades el carácter familiar de la empresa, frente a las opciones de alianzas estratégicas, apertura de capitales, etc. En esta etapa se pone a prueba el desempeño y la eficacia del sucesor y es probable, que en algunos casos, estén integrados a

la empresa familiar de la tercera generación.(Martín Castejón & Martínez Martínez, 2013, pp. 48–50).

Como resultado de los procesos de consolidación y expansión que experimentan las empresas a lo largo del tiempo, es común que la propiedad o la dirección de la misma en manos familiares se diluya, debido principalmente a la profesionalización que exige el crecimiento, esta situación obliga a la empresa familiar en franco crecimiento y a sus directivos, propietarios o no, familiares o no, a desarrollar un enfoque estratégico (Gómez-Betancourt, 2006, p. 40). A respecto, las conclusiones del trabajo de San Martín Reyna & Durán Encalada (2015) reflejan una relación entre los procesos de sucesión y el endeudamiento de las empresas familiares. Mientras que la segunda generación se caracteriza por ser más conservadora respecto al endeudamiento que pronostica un estancamiento de la tasa de crecimiento, la tercera generación se caracteriza por su menor aversión al riesgo y mayor propensión al uso de la deuda.

Por otro lado, la propiedad de la empresa guarda estrecha relación con el patrimonio, cuyo concepto varía sustancialmente dependiendo del enfoque que se dé. En las empresas familiares es muy común confundir el patrimonio familiar, que de hecho lo es, con el patrimonio de la empresa que tiene más bien un carácter jurídico, en atención a las normas de contabilidad generalmente aceptadas.

Para efectos del presente estudio consideraremos al Patrimonio como: “el cúmulo de bienes, derechos y obligaciones con valor económico perteneciente a la familia, a sus miembros o a sus estructuras jurídicas para desarrollar sus intereses particulares o colectivos” (Gómez-Betancourt, 2012).

Este concepto, para efectos de análisis, ubica a la familia o miembro familiar, en el contexto de la propiedad sin perjuicio de su participación en la dirección. Por tanto, aun cuando no formen parte del equipo directivo, los miembros de familia reivindican su derecho e interés por mantenerse informados y estar atentos a la estrategia del negocio evitando involucrarse en su manejo, lo cual exige una clara diferenciación entre administración,

gobierno y propiedad. Las fronteras de cada uno deben estar perfectamente delimitadas para alcanzar la armonía familiar y empresarial (Treviño-Rodríguez, 2010, pp. 257–264).

La propiedad no garantiza en modo alguno el éxito empresarial, el liderazgo o las competencias, necesarias para dirigir acertadamente una empresa. De allí, la necesidad de la profesionalización de la empresa y de la capacitación de los cuadros directivos futuros, por lo que es necesario contextualizar apropiadamente los órganos de gobierno y de dirección respecto de las decisiones que adopta cada una. (Gallo, 2008, p. 22).

2.3.2.3 Concentración familiar de la gestión

Cuando se trabaja con las empresas familiares, los directivos no familiares deben considerar los beneficios de la identificación de los valores del fundador como punto de partida. Tal perfil puede proporcionar a los profesionales, pistas sobre las prioridades de fundador con respecto a su familia y sus empresas. Esta comprensión de la perspectiva del fundador puede facilitar las interacciones entre profesionales familiares y no familiares.

Por otra parte, los valores presentes en el perfil de los fundadores, permite a los directivos no familiares tener una idea más clara de la gama de soluciones que podría ser aceptables para la familia y sus órganos de gobierno. Sobre la base de sus experiencias profesionales previas fuera de la empresa familiar, las cuales representan una valiosa herramienta que revela contradicciones y debilidades mediante la comparación de los resultados obtenidos a partir de esas experiencias previas, los nuevos gerentes, pueden combinarlas eficazmente con los atributos más bien de orden filial que caracteriza a los directivos familiares.

De lo contrario, se corre el riesgo de que los directivos no familiares propongan soluciones a problemas inexistentes, es decir encuentran dificultades donde en realidad no la hay, de acuerdo a la perspectiva familiar

de los negocios, o lo que es peor, carezcan de la habilidad de identificar las complicaciones bajo ese mismo contexto.

Los estudios de García-Álvarez & López-Sintas (2001), identifican cuatro grupos de valores en los que se basan los fundadores: 1) Valores basados en la tradición familiar, 2) Valores basados en la orientación al logro, 3) Valores basados en la visión estratégica; y, 4) Valores basados en la creatividad y el ingenio. La comprensión de estos valores puede ser una herramienta poderosa en la gestión de la empresa familiar para entender el comportamiento de la organización e incluso para agregarle valor a la empresa basado en el compromiso y la identificación adquiridos por los directivos de la empresa familiar. Investigando a fundadores de empresas familiares próximos a su retiro, los autores concluyen que son necesarias dos dimensiones para representar los valores del fundador: la dimensión empresarial y la dimensión psicosocial. Además, destacan la heterogeneidad observada entre los fundadores ratificando el rol fundamental que juega la familia del fundador en la empresa.

Uno de los aspectos más controversiales en el estudio de la empresa familiar en cuanto se refiere a la concentración familiar en la dirección y el control de la propiedad, tiene que ver con el rol de los herederos y su impacto en la estructura del capital. Resulta fundamental entender como el control de la familia impacta en el desempeño del negocio y los intereses de los accionistas minoritarios. Del mismo modo es importante conocer cómo funciona el gobierno corporativo, dependiendo de la envergadura de la empresa y de la normativa fiscal, societaria y bursátil desde la perspectiva de la legislación vigente en cada caso.

Desde hace varios siglos, los modelos políticos y económicos llevaron a la consolidación de entidades comerciales que fueron protegidas por los gobiernos y que con el pasar del tiempo desarrollaron agendas que de una u otra forma han tenido gran influencia en los destinos del mundo. Tales corporaciones se han desarrollado alrededor de grupos familiares como

Rothschild, Rockefeller, Morgan o Dupont, entre los más conocidos, cuya peculiaridad principal ha sido su carácter concentrador y acumulador.

Esta tendencia a la concentración de la riqueza en la economía mundial ha captado la atención de los investigadores en las tres últimas décadas en el ámbito financiero. El estudio de González Ferrero, Vásquez, Vejarano y Dávila (2011, p. 30) menciona los resultados del trabajo de La Porta, Lopez-de-Silanes y Shleifer quienes encuentran que la concentración de la propiedad prospera en economías que no ofrecen protección a los inversionistas. Para los autores, esta condición genera el problema del gerente accionista con poder de control absoluto sobre las minorías accionarias y que usualmente está en manos de las familias, incluso en las grandes corporaciones.

Así pues, el estudio de la concentración familiar en la gestión y el control financiero de la empresa, responde al interés de los académicos por conocer las motivaciones financieras que llevan a las empresas familiares a buscar la forma de perdurar en el tiempo y preservar el legado familiar de las subsecuentes generaciones y a la par responder a los intereses de los demás *stakeholders* (González Ferrero et al., 2011, p. 20).

En esta dimensión Familiar, la empresa gira en torno a los Órganos de gobierno familiares. La familia como grupo social vinculado a una organización empresarial requiere de ciertas estructuras de gobierno (Casillas Bueno et al., 2014, p. 117) y de Protocolos Familiares que garanticen la Transferencia del conocimiento idiosincrático o *familyness*.

Las relaciones entre sucedido y sucesor tienen que ver básicamente con sus perspectivas individuales. Desde la óptica del sucedido, se constata un concepto de empresa estrechamente ligado a un proceso de liderazgo, visión y estrategias de largo plazo, en tanto que los sucesores se enfocan con concepciones de gestión, normativa, misión y sus preocupaciones van por la vía de las soluciones a corto plazo orientadas en términos de conocimientos técnicos (García & Luis, 2002, p. 458). Estas relaciones deben ser adecuadamente canalizadas por los diferentes órganos de gobierno familiar y empresarial.

El principal órgano de gobierno familiar lo constituyen el consejo de familia o la asamblea familiar, fundamentales para el tratamiento de la gestión de los asuntos de familia y desde donde se establecen las políticas de relación entre familia y empresa. Conforme crece la empresa y se involucran cada vez más familiares, el consejo de familia se vuelve imprescindible.

En los primeros años de la empresa familiar, son pocos los miembros y es posible constituir una verdadera asamblea familiar (Bermejo Sánchez, 2008, p. 138). El autor menciona también las funciones del consejo de familia entre las cuales está facilitar el apoyo a las estrategias empresariales; trasladar a la empresa los valores, la cultura y la imagen familiar y finalmente ser el espacio de socialización donde se debate los temas de interés que incumben a la familia.

Por otro lado, el protocolo familiar es fundamental cuando la familia pretende continuar en la empresa, pues en él se plasman las pautas de comportamiento que facilitan su desarrollo. Estos acuerdos buscan garantizar una convivencia armónica, y tienen fuerza moral antes que legal. (Press, 2011, p. 177). Cuando estas “reglas” no están habladas y compartidas pueden agravar la incorporación de la familia a la empresa provocando malos entendidos. Sin embargo, las reglas en sí, carecen de fuerza si no son compartidas e incorporadas entre todos los miembros de la familia y su aplicación se considera justa. Para ello, es necesario que estén basadas en el consenso familiar, sean comunicadas a todos los miembros de la familia, se apliquen coherentemente y que exista un mecanismo para modificarlas cuando sea necesario (Carlock & Ward, 2003, p. 126).

El alcance y limitaciones del protocolo suele estar direccionado por el denominado Comité de Protocolo, quien se encarga de revisar y actualizar sus lineamientos en base a la obligación que tienen los miembros familiares de dialogar, debatir y visualizar un futuro mejor para las actuales y futuras generaciones. El protocolo debe reflejar la realidad de la familia y las directrices de su actuación al interno de la empresa. (Gómez-Betancourt, 2012).

Además, están las relaciones afectivas de carácter idiosincrático que son las que diferencian a las empresas familiares de las demás, tienen influencia en el manejo empresarial y han sido motivo de múltiples estudios. Habbershon y Williams (1999), citados anteriormente, por ejemplo, lo definieron como *familiness*, término que aún sigue siendo ambiguo en su concepción, pero que podría entenderse como los recursos resultantes de la interacción entre empresa y familia, y que bien podrían dar paso a un estilo definido de liderazgo familiar caracterizado por: un elevado conocimiento del negocio, la implicación de los miembros de la empresa, la capacidad de sacrificio, el entusiasmo, la capacidad de desarrollar procesos de toma de decisiones, la austeridad en los costes y la reputación, entre otros (Navarro et al., 2004).

La transferencia de este conocimiento idiosincrático, donde a menudo se superponen las dimensiones del ámbito familiar al empresarial, representa una de las ventajas competitivas de la empresa familiar que ha sido motivo de investigación de autores como Zellweger et al., (2010) y que constituye uno de los principales elementos de análisis en el marco del estudio de la continuidad de las empresas familiares.

Por otra parte, la interrelación de los órganos de gobierno familiar con los equipos directivos plantea constantes desafíos para la gestión de la empresa como unidad de negocio en marcha. Es necesario en este punto retomar la problemática de la paradoja entre crecimiento y liquidez abordada en secciones anteriores. Por una parte, el consejo de administración y la junta de accionistas coinciden en su afán de precautelar los intereses de los propietarios, familiares o no, buscando los mecanismos necesarios para asegurar una política de dividendos suficientemente generosa para satisfacer sus exigencias de rentabilidad. En tanto que, por otro lado, los equipos directivos, nuevamente familiares o no, centrarán sus esfuerzos que procurar un crecimiento sostenido para la empresa con base en la reinversión de las utilidades, en lugar del reparto de dividendos. Al parecer, en las empresas familiares que carecen de propietarios ajenos al linaje de la familia, esta disyuntiva es mucho menos compleja, al igual que en aquellas cuyos gerentes

si son familiares cercanos. Mucho dependerá entonces de la orientación estratégica que caracterice a los consejos de administración, pero que en todo caso siempre será conveniente un equilibrio que permita asegurar beneficios suficientes a los propietarios y accionistas sin poner en riesgo el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa, que a fin de cuentas, es lo que garantiza la continuidad de la empresa familiar.

Finalmente, se debe considerar que “las restricciones financieras constituyen a todas luces una barrera al crecimiento saludable de los negocios propiedad de familias” (Poza, 2005, p. 105), por lo tanto es necesario recordar que la gestión económica de la empresa familiar no dista mucho de cualquier otro tipo de empresa, de hecho no tiene por qué haber diferencias conceptuales en cuanto al manejo profesional de los equipos debidamente calificados para resolver asuntos tales como el crecimiento, el riesgo, el endeudamiento, la rentabilidad o el retorno de la inversión, enfocados desde una orientación estratégica. Por lo que, los asuntos que incumben a este estudio están relacionados con el grado de influencia que los órganos de gobierno familiar en la toma de estas decisiones.

2.3.3 La Empresa Familiar

Los estudios sobre la empresa familiar dan inicio en los años 50, sin embargo es a partir de 1975 que los primeros teóricos desarrollan el estudio de la empresa familiar como un campo de investigación independiente (Cabrera Suárez, 1998, p. 1). Existen varios autores que han dedicado sus investigaciones al análisis de la literatura sobre la empresa familiar, por ejemplo, Benavides, Velasco et al. (2011) describen la evolución de los estudios sobre empresa familiar desde 1961 hasta 2008, identificando los autores, publicaciones y tópicos más relevantes. Por su parte, en el trabajo de Casillas & Acedo (2007) se analiza la estructura intelectual del campo de estudio de las empresas familiares en la publicación *Family Business Review*, desde su fundación en 1988 hasta el 2005 y considerada por los autores como

una de las revistas más relevantes en este campo. Por último, citamos a Debicki et al. (2009) y Chrisman, Chua, Kellermanns, Curtis F, & Debicki (2008) quienes establecen en sus respectivos trabajos el ranking de las publicaciones académicas más prominentes en el ámbito de los negocios familiares.

A pesar de los estudios realizados desde entonces, aún no existe consenso entre los autores sobre la definición de la empresa familiar. Al respecto Rojas Navas (2014, p. 37) realiza una importante aproximación al concepto de la empresa familiar desde diferentes ópticas y autores.

De todos modos, a pesar de que las definiciones son variadas y obedecen a los diferentes enfoques de cada autor, en general parece existir un acuerdo en cuanto a las dimensiones que caracterizan a la empresa familiar. Las revisiones bibliográficas realizadas por Pérez Rodríguez et al. (2007, p. 5) por ejemplo, dan cuenta de algunas dimensiones comunes: la propiedad, la dirección, la transferencia generacional o la implicación familiar.

Entre los autores, podemos citar a Goyzueta Rivera (2013) quien, entre otras recoge la definición de Vélez et al.:

La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión (p. 92)

Con posterioridad, otros autores han reforzado la dimensión de transferencia generacional e implicación familiar como condición primaria para caracterizar a las empresas familiares; entre ellos tenemos a Churchill y Hatton (1987), Ward (1987), Handler (1989) y Aragónés Signed (1992); quienes consideran de gran importancia la presencia familiar en las distintas generaciones de la vida empresarial, el último de los autores mencionados, incluso habla de "*derecho de sangre*" (Cabrera Suárez, 1998, p. 5).

Los estudios sobre empresa familiar en el Ecuador son recientes y se refieren básicamente a investigaciones exploratorias y diagnósticas, sin embargo dan cuenta de la importancia de su presencia en el aparato productivo nacional. Un estudio sobre empresas familiares en Ecuador (Vázquez & Prado, 2007), da cuenta de la presencia de la empresa familiar en todas las actividades económicas. Afirma el estudio, que el 89% de las empresas ecuatorianas son familiares, ocupan al 93% de la fuerza laboral y representan el 51% del PIB.

Situación similar acontece en Latinoamérica donde se estima que el 90% de empresas son familiares, sin embargo el estudio también afirma que la mortalidad de las empresas familiares es muy alta, apenas el 30% llega a segunda generación y el 15% a la tercera generación, se advierte además, que el promedio de vida de estas empresas equivale a la vida activa del fundador, es decir, entre 25 y 30 años.

Por otra parte, existen también varios criterios para la clasificación de las empresas familiares, los cuales se describen brevemente en el *Cuadro 4*:

Cuadro 4: Criterios de clasificación de las empresas familiares

Criterios de clasificación	Tipos
Sociodemográficos	Grandes, PYMES y MIPYMES, naturales y jurídicas, cotizantes, no cotizantes, locales nacionales, multinacionales.
Grado generacional	Primera, segunda, tercera...
Nexos de unión	Empresa de trabajo familiar, de dirección familiar, familiar de inversión, familiar coyuntural.
Estilo de dirección	Dominio de criterios familiares vs. Empresariales. Emprendedora, paternalista, profesional.
Etapas evolutivas	Creación, expansión, madurez

Fuente. Adaptado de: Pérez Rodríguez et al. (2007)
Elaborado. El Autor

Uno de los modelos más difundidos para el estudio de la empresa familiar es el de los Tres círculos desarrollado por Amat a partir de los estudios de Davis y Tagiuri (1996) que representan los tres subsistemas: la familia, la empresa y la propiedad, que están estrechamente interrelacionados ubicando a los involucrados en diferentes posiciones (Trevinyo-Rodríguez, 2010), tal como indica la *Figura 3*.

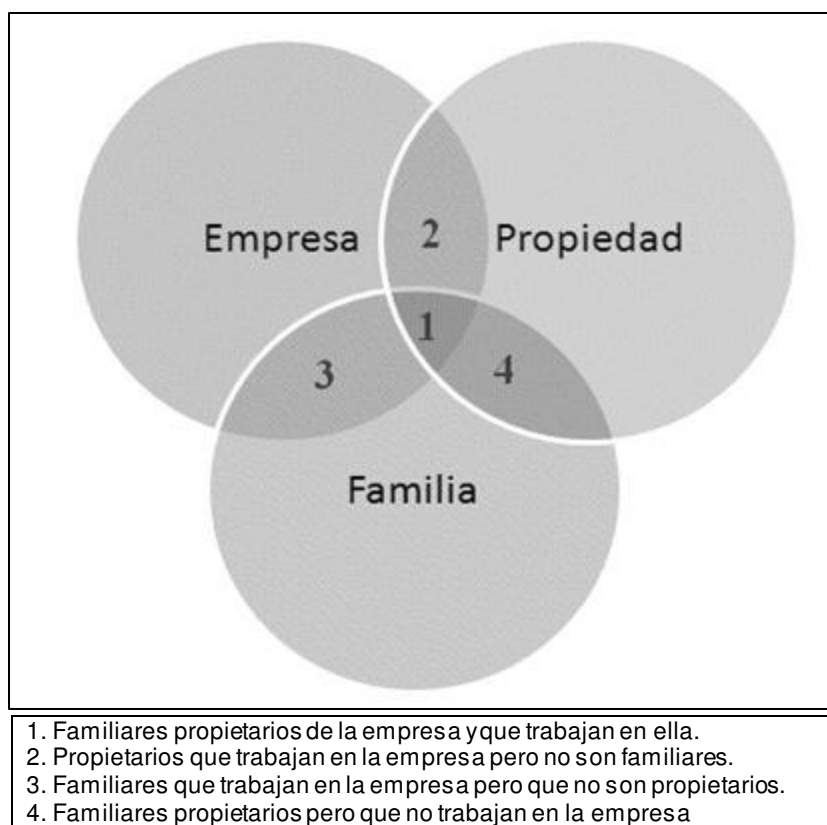


Figura 3: Modelo de los 3 círculos

Fuente. Trevinyo-Rodríguez (2010)

Elaborado. El Autor

Durante la primera generación, estas relaciones transcurren sin mayores sobresaltos porque el fundador es el propietario y trabajador de su empresa, sin embargo con el pasar del tiempo, el crecimiento de la empresa y la inclusión de nuevos actores, vuelve conflictiva la situación debido

principalmente a las divergencias de intereses, entre ellos la trasmisión de los valores del fundador y por tanto, se torna urgente diferenciar estos dos ámbitos.

Esta evolución, a lo largo del tiempo de la empresa familiar descrita en el *Cuadro 5*, ha dado lugar a la identificación de tres etapas (Maseda et al., 2008); las cuales surgen desde el Modelo Evolutivo (Gersick, Lansberg, Desjardins, & Dunn, 1999) como respuesta a la identificación de importantes problemas originados por el paso del tiempo y que pueden provocar severos desajustes en la propiedad de la empresa, en las relaciones familiares y en la gestión del negocio.

Cuadro 5: Etapas de la evolución de la empresa familiar

Etapas	Descripción
Primera Etapa Fundador	Se caracteriza por la confusión que se produce entre la gestión y la propiedad. La preocupación se centra en la sucesión y el liderazgo y suele originarse una superposición entre los intereses familiares y los empresariales.
Segunda Etapa Sociedad de hermanos	El control lo asumen los hermanos, generalmente mediante una persona jurídica, centrándose principalmente en mantener el equipo de trabajo y la armonía familiar, asoman ya las primeras diferencias entre intereses familiares y empresariales, forzando el establecimiento de procesos formales en los sistemas de dirección y gobierno.
Tercera Etapa Dinastía Familiar	El apareamiento de los primos ralentiza y complica el reparto de la propiedad, aparecen diferentes tipos de accionistas pertenecientes a la familia creando un clima repleto de tensiones, constituye el punto de quiebre para la supervivencia de la empresa.

Fuente. Adaptado de Maseda et al. (2008)
Elaboración. El autor

Este breve análisis deja ver que uno de los principales problemas, si no el mayor, constituye el relevo generacional que se torna cada vez más

complejo a la hora de balancear el bienestar familiar que no siempre coincide con el empresarial.

Es por ello que la sucesión de las empresas familiares es el tema de mayor desarrollo en la literatura sobre negocios familiares porque cada vez son menos las que sobreviven al relevo generacional. Si a esto, le sumamos los factores de riesgo propios de un negocio, como el entorno económico, la competitividad del mercado, la falta de planificación, resulta evidente la necesidad de preparar al sucesor con la suficiente antelación, desarrollando en él o ella las habilidades y competencias necesarias de un líder efectivo para hacer frente, no solo a la continuidad, sino al crecimiento y desarrollo de la empresa de sus antecesores.

2.3.4 La Gestión Empresarial y las Empresa Familiares

El estudio de la gestión de la empresa familiar no difiere mucho de la gestión de empresas que no lo son, sin embargo las características propias de la empresa familiar han llevado a los investigadores ha enmarcar los modelos de gestión administrativa de las empresas familiares considerando los tres aspectos principales que la caracterizan: Empresa, Familia y Propiedad.

La gestión de la empresa familiar es un área de estudio relativamente nueva, apenas para 1961 la publicación *Organizational Dynamics* empieza a liderar los estudios sobre empresa familiar hasta 1987 cuando lo releva *Family Business Review* (Benavides Velasco et al., 2011, p. 82) quien desde entonces se ha mantenido como la principal fuente de información sobre las empresas familiar a nivel científico y académico, del mismo modo, los autores destacan la prevalencia de estudios transversales respecto de los estudios longitudinales, estudios empíricos en los cuales se verifica un importante incremento de la muestra.

En cuanto a las temáticas de estudio, la sucesión, la economía y teoría organizacional, el gobierno corporativo, la dirección estratégica y cambio organizacional y la dinámica familiar interpersonal; aparecen como los principales tópicos de análisis en las investigaciones sobre la empresa familiar según los mismos autores.

A pesar de la notable cantidad de estudios, Casillas y Acedo (2007, p. 151) concluyen por su parte que, si bien el área de estudio de las empresas familiares y su rigor científico se ha consolidado, no obstante de ello ha existido una gran fragmentación de la literatura y una falta de consenso sobre cuáles son las bases conceptuales predominantes.

Como vemos, los problemas que atañen a las empresas familiares son similares a cualquier otra empresa, a no ser por la complejidad que implica la presencia de los intereses familiares que muchas veces pueden sobreponerse a las necesidades de la empresa. Aspectos como la influencia del fundador y la presión de la familia por ubicar a miembros familiares en el control de la compañía aun cuando estos no tengan el perfil necesario, son aspectos que influyen en la gestión de la administración de la empresa familiar.

De esta forma, el consejo de familia puede influir de tal manera en el gobierno corporativo, que sus decisiones se vean supeditadas al interés familiar. Las políticas de dividendos, el destino del superávit o las políticas de remuneraciones para funcionarios familiares son un buen ejemplo de ello, los cuales, sin un análisis técnico, que vaya más allá de la conveniencia familiar, podrían traer graves consecuencias en la sostenibilidad financiera de la empresa familiar.

La empresa familiar está caracterizada por un “sistema social en el que conviven diferentes individuos y grupos de individuos que mantienen diferentes lazos y relaciones” (Casillas Bueno et al., 2014, p. 79). Es muy común entonces que la presencia de familiares en la gestión de la empresa sea la fuente principal de conflictos de interés, no solo entre familiares que podrían en un momento determinado despertar suspicacias debido a la percepción de favoritismos, sino también y en mayor medida entre empleados

familiares y no familiares; por ejemplo cuando existen diferencias salariales entre una misma posición laboral tan solo por la condición familiar de alguno de ellos. También en el caso de los ascensos y promociones se evidencian estos privilegios diferenciados que traen como consecuencia un deterioro del ambiente laboral.

Por otro lado, también influye determinantemente el tamaño y tipo de las empresas. Si bien la mayoría de empresas familiares son de capital cerrado, en las pequeñas y medianas es muy común que el fundador mantenga no solo el control de la propiedad, sino también el control de la gestión; lo cual permite una orientación estratégica mucho más ágil y flexible. No obstante, en las empresas de mayor tamaño que incluso han abierto su capital en busca de recursos financieros frescos, con frecuencia incorporan a su cuadro directivo profesionales de alto perfil profesional ajenos al linaje familiar como estrategia para cumplir los objetivos de la planificación.

Esta situación determina que la gestión de conflictos sea un eje fundamental dentro de la administración de la empresa familiar. Al respecto Casillas Bueno et al.(2014) recomiendan cuatro estrategias para promover la interdependencia positiva en la empresa familiar: 1. Buscar metas de orden superior, 2. Fomentar los objetivos grupales que se propone la familia. 3. Procurar que los miembros de la familia conozcan el fin último de las decisiones que se toman y su rol en la organización, y; 4. Procurar que la empresa familiar tenga claros sus valores y que estos sean conocidos por todos. (p. 95)

En cuanto a la dirección de la empresa familiar, no tiene porqué ser diferenciada de las empresas no familiares. El Gerente General, es quien ostenta la calidad de representante legal de la empresa y como tal, es el responsable de guiar ordenadamente a los ejecutivos hacia la consecución de los objetivos institucionales; y al igual que en cualquier empresa, es seleccionado cuidadosamente de acuerdo a sus competencias y a su perfil profesional.

Por el contrario, el Presidente del Directorio, generalmente en las empresas familiares, está a cargo del fundador durante las primeras generaciones, para posteriormente recaer en el miembro familiar más respetado y su función primigenia es la de representar la sabiduría y la experiencia, es además, a quien se acude en busca de consejo.

De todos modos, la gerencia de la empresa familiar, puede recaer, independientemente de su perfil profesional, en un integrante de la familia o de un profesional totalmente ajeno a la estirpe familiar; tal condición deriva en las ventajas y desventajas, que a decir de Casillas Bueno et al. (2014), pueden englobarse en lo siguiente:

Un Gerente familiar está en mejores condiciones de alinear los objetivos empresariales y familiares reduciendo los costos de agencia relacionados con la asimetría de la información y los intereses entre propietarios y directivos. Además se facilitan los procesos de sucesión ordenada y la transferencia idiosincrática intergeneracional de los valores y principios culturales y familiares. Pero por otro lado, se corre el riesgo de entorpecer la profesionalización de la empresa al contar con perfiles poco preparados en cargos de dirección, generando además problemas de motivación entre los directivos no familiares, quienes pueden percibir que sus aspiraciones de promoción y remuneración se truncan ante la presencia de directivos familiares; además, una alta concentración de directivos familiares puede ser fuente de conflicto derivada de la confusión entre los ámbitos de la familia, la propiedad y la gestión. (p. 95)

2.4 Glosario

Asamblea Familiar: Foro conformado por todos los accionistas familiares. Se encarga de tratar todos los asuntos e intereses familiares en el negocio. Su acción se enmarca en lo acordado en el estatuto de la familia y los protocolos familiares.

Comité directivo: Representado por el equipo de gerentes y ejecutivos encargados de poner en marcha la dirección de la empresa. Está Liderado por el Gerente General quien por mandato legal es el representante y apoderado de la empresa para efectos de todo contrato que involucre a la sociedad.

Consejo de Familia: Conformado por representantes o delegados familiares que generalmente actúan como comité ejecutivo de la asamblea familiar. Sirve de vínculo entre la familia y el consejo de administración.

Consejo de Administración: Es el órgano de gobierno de la empresa como resultado de la delegación de la familia propietaria. Su presencia es fundamental cuando la empresa crece y hay cada vez más familiares involucrados en la dirección. Su tarea principal tiene que ver con el fortalecimiento de las relaciones entre empresa, familia y propiedad.

Consolidación: Proceso por medio del cual la empresa experimenta un crecimiento en el tiempo luego de haberse adaptado a los cambios ocurrido en un proceso de sucesión o cambio generacional.

Continuidad: Estado en el cual una empresa considerada familiar ha superado con éxito un proceso de sucesión intergeneracional. Es decir continúa en manos de la familia.

Costos de agencia: Costos derivados de la asimetría de la información y los conflictos de intereses entre la propiedad y la gestión de la empresa familiar cuando los directivos no son familiares.

Empresa Familiar: Unidad económica donde la propiedad y el control de la gestión de la empresa se encuentran en poder de algún miembro familiar.

Factor clave de éxito. Característica principal de una organización que explica su competitividad y permanencia en una industria determinada

Familiness: Conjunto de recursos taxativos caracterizados, entre otros, por los valores, los principios, las actitudes, el estilo de liderazgo o el conocimiento del negocio, con los cuales, la familia propietaria ha edificado su empresa y que además, pueden ser identificadas en las diferentes generaciones.

Family Office: Oficina especializada en asesoría en temas de inversiones y fiducias para los familiares vinculados exclusivamente a la propiedad de la empresa. Se encarga de elaborar los fideicomisos familiares y administrar las inversiones. Usualmente se trata de bufetes privados que prestan un servicio personalizado a los miembros familiares.

Generación: Conjunto de miembros de una familia que pertenecen a un mismo nivel en la descendencia.

Junta de accionistas: Organismo de carácter legal en las sociedades anónimas. Incluye a todos los accionistas y se constituye, independientemente, de si es o no familiar, como el máximo órgano de la sociedad.

Órganos de Gobierno: En la empresa familiar se constituyen una serie de instituciones para garantizar la armonía dentro del ámbito familiar y a su vez las relaciones de esta con los asuntos empresariales. Entre las más frecuentes están la asamblea y el consejo familiar de carácter consultivo y algunas mucho más especializadas como *Familij Office* o las Fundaciones familiares que tienen un carácter más bien filantrópico.

Patrimonio: Conjunto de participaciones y derechos que tienen los accionistas o propietarios sobre la empresa y que pueden ser expresados en términos económicos. El patrimonio es susceptible de variación en función de los resultados del ejercicio económico.

Perspectiva del Antecesor. Atributos que caracterizan a los propietarios o administradores de una empresa familiar antes de la sucesión. Están relacionados principalmente con sus valores y estilo de liderazgo del sucesor.

Perspectiva del Sucesor. Atributos que caracterizan a los futuros cuadros gerenciales o de propiedad mayoritaria de una empresa familiar. Entre los principales están la capacitación y profesionalización así como los valores relacionados con el compromiso familiar.

Planificación de la sucesión: Proceso sistemático tendiente a provocar el relevo generacional en una empresa familiar de manera ordenada y procurando la continuidad de la empresa en el tiempo.

Predecesor: Persona que cede el poder en la empresa al sucesor. También denominado Titular o Fundador en el caso de la primera generación familiar.

Profesionalización: Proceso mediante el cual se pretende que la persona o el conjunto de personas que tiene el control de la empresa, posean el conocimiento o la experiencia para administrar eficientemente una empresa, eliminando la informalidad.

Propiedad: Derecho o facultad de alguien de poseer algo y poder disponer de ello dentro de los límites legales.

Protocolo familiar: Acuerdo formal por escrito y suscrito por los miembros de la familia en donde se establecen los principios generales que facilitan la continuidad de la empresa. En él se especifican los compromisos, normas, procedimientos y demás mecanismos de relación armónica entre

familia propiedad y empresa, así como las formas de medicación en casos de conflictividad.

Sistema: Conjunto de partes o elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Subsistema: Es un sistema dentro de otro.

Sucesión: Proceso mediante el cual se provoca una transferencia generacional ya sea de la propiedad de la empresa y su control o solo de la administración, entre predecesor y sucesor.

Sucesor: Persona que asumirá el poder y control de la empresa una vez que el predecesor se lo ceda.

Transferencia generacional: Traspaso del control de la gestión de la empresa de una generación a la siguiente. El relevo generacional está caracterizado por la sucesión entre miembros de un mismo grupo familiar.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la Investigación

Utilizando la tipología de Hernández, Fernández y Baptista (2014) la presente investigación se encuadra dentro de los diseños no-experimentales, específicamente porque el estudio sobre las empresa familiares se realiza sin la manipulación intencionada de las variables descritas. La postura es meramente de observación del fenómeno, la sucesión en la continuidad en las empresas familiares; para luego, analizar e identificar la representatividad mediante la correlación de sus variables.

Por su naturaleza tiene carácter *empírico* porque se basa en un estudio *experiencial* de las empresas familiares en Cuenca que se encuentran activas al año 2016. En cuanto a la temporalidad será de carácter transversal, pues se trata de analizar las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, referido en este caso al año 2016. Tal como lo refiere (Behar Rivero, 2008) la presente investigación tiene carácter *correlacional*. Es *cuantitativa* pues se dedica a recopilar, procesar y analizar datos de diversos elementos que se pueden cuantificar a partir de una muestra de estudio (Muñoz Razo, 2011, p. 127).

Por el propósito o finalidad perseguida el estudio es Explicativo, pues pretende analizar un fenómeno particular para explicarlo en el ambiente donde se presenta y dar a conocer el reporte correspondiente encaminado a un mejor

entendimiento del comportamiento del fenómeno que se estudia (Muñoz Razo, 2011, p. 23).

3.2 Población de estudio

Para la presente investigación la población está definida por las empresas familiares que se encuentren activas en la ciudad de Cuenca al año 2016, constituidas como personas jurídicas (Compañía Limitada y Sociedad Anónima) por más de 25 años; según la Superintendencia de Compañías del Ecuador. (Superintendencia de Compañías, 2016a).

En virtud que la Superintendencia de Compañías del Ecuador no considera la categoría de Empresas Familiares dentro de su tipología de clasificación de empresas, según lo establecido en el Código de Comercio y la Ley de compañías, la población se determinó mediante el catastro de compañías activas del cantón Cuenca al año 2016 (Superintendencia de Compañías, 2016a) fundamentado en que el 89% de éstas, se pueden considerar empresas familiares (Vázquez & Prado, 2007). En el *Cuadro 6* se establecen los aspectos más relevantes que caracteriza a las empresas del presente estudio.

Cuadro 6. Características de la Población

Tipología	Sociedades. Empresas que cuentan con personería jurídica (Sociedades anónimas y compañía limitada)
Inicio de Actividades	Más de 25 años
Finalidad	Con fines de lucro
Domicilio Matriz	Cuenca
Estado	Activas
Familiar	Propiedad o administración a cargo de un miembro de familia
Trámite	Verificación de nómina de accionistas y administradores

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado: Autor

Del catastro depurado se verificó que las empresas declaradas en la nómina, que de por sí son en su mayoría empresas familiares, efectivamente se ajusten a esta categoría, mediante la constatación, en cada empresa, de la estructura de la propiedad y de la administración; en las cuales se confirmó la presencia de miembros de una misma familia ya sea dirigiendo la empresa en calidad de gerente, administrador o directores y que además tengan derechos en la propiedad de la misma, en forma de acciones o de participaciones; de la sociedad anónima o de la compañía limitada respectivamente, según sea el caso.

La Base de datos del catastro de empresas del Cantón Cuenca fue solicitado al Servicio de Rentas Internas, el cual contiene información sobre 3.157 empresas, registradas desde el año 1941. Con base en estos datos se procedió a seleccionar aquellas que iniciaron sus actividades antes de 1991 (25 años) a fin de garantizar la presencia de miembros de al menos dos generaciones familiares.



Figura 4. Menú principal del portal de consultas de la Superintendencia de Compañías

Fuente: captura de pantalla. <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/>
Elaborado: Autor

Esta condición se verificó en el portal WEB de la Superintendencia de Bancos (2016b) mediante las opciones de menú ADMINISTRADORES y

ACCIONISTAS, del mismo modo, la opción de INFORMACION GENERAL permitió la verificación de datos como la razón social, actividad económica, fecha de constitución, estado, etc. (ver *Figura 4*).

El archivo depurado de las empresas arrojó una población total de 233 empresas disponibles para el estudio (ver anexo 7).

3.3 Tamaño de muestra

En investigación, cuando el objeto investigado contiene grandes cantidades de información y su análisis puede resultar inmanejable, una forma de abordar este problema es mediante la obtención de una muestra, renunciando a obtener información de toda la población para investigar solo una parte del conjunto de datos. Una muestra es entonces un conjunto de elementos de un conjunto mayor. Sin embargo es necesario que la muestra sea representativas, es decir deben producir conocimiento sobre el conjunto mayor. (Camarero, Almazán, Arribas, Mañas, & Vallejos, 2013, p. 202).

El muestreo se utiliza ampliamente en los negocios para reunir información útil acerca de una población, entre las principales razones para optar por el muestreo se pueden mencionar el ahorro de tiempo y recursos en el proceso de levantamiento y tabulación de la información, además si la población es de difícil acceso, el muestro es la única opción (Black, 2007, p. 222). Así pues, la muestra es el segmento de la población utilizada en la población y que será definida mediante métodos probabilísticos (Bryman & Bell, 2015, p. 175).

Para la presente investigación se aplicó la fórmula (ver Cuadro 7) para determinar el tamaño de la muestra de poblaciones finitas para el estadístico de proporción (Camarero et al., 2013, p. 223) considerando una nivel de

confianza del 95% y un error máximo esperado de 0.05 con una proporcionalidad de ocurrencia del 50%.

Cuadro 7. Tamaño de la Muestra

$n = \frac{Z^2 NPQ}{e^2(N - 1) + Z^2 PQ}$	Z^2	Se considera un nivel de confianza del 95% por presentar un buen equilibrio entre precisión y confiabilidad (Triola, 2009, p. 322). El valor de Z es de ± 1.96
	N	Es el tamaño conocido de la población, en nuestro caso 233 personas jurídicas activas en el Cantón Cuenca
	P, Q	La probabilidad de éxito del 50%
	e	El error máximo esperado será de 0.05 (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 179)

Fuente. Estadística para la Investigación Social (Camarero et al., 2013, p. 223)

Elaborado. El autor

3.4 Selección de muestra

De acuerdo al procedimiento utilizado se determinó que el tamaño de la muestra corresponde a 145 observaciones (ver *Cuadro 8*), estableciéndose como marco muestral (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 185) el catastro obtenido del listado de empresas de personas jurídicas activas del cantón Cuenca anteriores a 1991; elaborado con base a los datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas SRI y contrastado en el portal de consultas de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

La muestra por su clase es Probabilística del tipo Aleatorio Simple (Hernández Sampieri et al., 2014, pp. 175–176) y para su aplicación se utilizó el generador de números aleatorios de la herramienta *Análisis de Información* del paquete software Microsoft Excel®. Con el método aleatorio simple, cada

unidad de la población tiene una probabilidad igual de inclusión en la muestra (Bryman & Bell, 2015, p. 179).

Cuadro 8. Cálculo del tamaño de la Muestra

$n = \frac{Z^2 NPQ}{e^2(N - 1) + Z^2 PQ}$	$n = \frac{1,96^2 \cdot 233 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,05^2(233 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,89 \cdot 0,11} ;$ $n = 145$
---	---

Fuente. Estadística para la Investigación Social (Camarero et al., 2013, p. 223)
Elaborado. El autor.

3.5 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos en la presente investigación se utilizó un cuestionario para entrevistar a los informantes en su calidad de gerentes, presidentes y/o directivos de las empresas seleccionadas en la muestra, considerando el diseño del estudio de carácter no experimental y correlacional (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 159).

A decir de Sierra Bravo (2003), las preguntas del cuestionario son la expresión interrogativa de las variables o indicadores sobre los cuales interesa obtener información. El cuestionario utilizado incluyó preguntas cerradas y categóricas cuidando que sean exhaustivas y excluyentes, tal como lo sugiere este autor, de manera que respondan a los puntos de información determinados en la operacionalización de las variables. Para el caso de las preguntas categóricas se optó por la escala de Likert, debido al uso generalizado de este método (Behar Rivero, 2008, p. 75).

Para asegurar la eficacia de los instrumentos de medición se realizó un estudio previo, sobre una muestra piloto, según sugiere Hernández Sampieri et al., (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 210) con las 30 empresas familiares del Austro, zona geográfica en la que se encuentra la ciudad de Cuenca; calificadas como *Grupos Económicos* por el Servicio de Rentas Internas (2014) para validar la información solicitada y recoger las opiniones de expertos al respecto.

Por otro, lado el cuestionario “Encuesta a los Directivos de las Empresas Familiares de la ciudad de Cuenca”; fue sometido al escrutinio de dos expertos con grado de doctor con el propósito de validar su aplicabilidad, los mismos que lo valoraron con más del 95% (ver Anexo 8 y 9).

Cuadro 9. Resumen de preguntas por indicador, dimensión y variable

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS
X	X1	X11	8
		X12	6
		X13	5
	X2	X21	6
		X22	7
		X23	2
	X3	X31	3
		X32	4
Y	Y1	Y11	3
		Y12	1
		Y13	1
	Y2	Y21	2
	Y3	Y31	5
		Y32	5

Fuente. Autor

Elaborado. Autor

El instrumento consta de un total de 58 ítems agrupados en los diferentes indicadores, dimensiones y categorías, de acuerdo al *Cuadro 9*; en concordancia con las definiciones descritas en la operacionalización de las variables.

3.6 Fiabilidad del instrumento

El instrumento de recolección de información ha sido validado en cuanto a su fiabilidad mediante el alfa de cronbach, así pues se espera que el conjunto de ítems escogidos para cada indicador midan la misma dimensión teórica de acuerdo a la operacionalización de las variables.

Mediante el alfa de Cronbach podemos establecer el grado de consistencia interna del instrumento estableciendo que efectivamente se mide aquello que se pretende medir, así pues dado que los ítems se aplicaron utilizando una escala de medición de Likert se puede afirmar que están correlaciones de acuerdo al valor obtenido por el alfa de cronbach.

El alfa de cronbach puede alcanzar valores que van entre 0 y 1, mientras más cercano sea a 1 mayor será la consistencia de los indicadores aplicados en la encuesta. Para valores mayores a 0,9 se considera una alta consistencia.

Una vez procesado el instrumento de recolección de información aplicado a los directivos de las empresas familiares de la muestra; con el software estadístico IBM SPSS Statistics Versión 24 se obtuvo un alfa de cronbach total de ,984 (ver *Cuadro 10*); es decir el 98,4% de confiabilidad en cuanto se refiere a la aplicación de los 14 indicadores para las variables dependiente e independiente.

Cuadro 10. Fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
,984	14

Fuente. Encuestas

Elaborado. SPSS ver 24

En cuanto a la variable independiente, Sucesión de la empresa familiar, la aplicación del estadístico alfa de cronbach, calculado con SPSS alcanzó 98 % de confiabilidad en los 8 indicadores que describen la variable tal como se muestra en el *Cuadro 11*.

Cuadro 11. Fiabilidad para la variable Sucesión de la EF

Alfa de Cronbach	N de elementos
,980	8

Fuente. Encuestas

Elaborado. SPSS ver 24

Para el caso de la variable dependiente, Continuidad de la empresa familiar, la aplicación del estadístico alfa de cronbach, calculado con SPSS alcanzó 95,8 % de confiabilidad en los 6 indicadores que describen la variable tal como se muestra en el *Cuadro 12*.

Cuadro 12. Fiabilidad para la variable Continuidad de la EF

Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	6

Fuente. Encuestas

Elaborado. SPSS ver 22

CAPITULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

El análisis e interpretación de la información se realizó siguiendo los procedimientos sugeridos por Hernández Sampieri (2014) en su capítulo 10.

Luego del levantamiento y tabulación de los datos recogidos en las encuestas se procedió con el análisis estadístico, básico en las investigaciones de tipo correlacional, por lo que se utilizará en primera instancia la estadística descriptiva para determinar el contexto general de las empresas familiares en Cuenca.

En una siguiente fase el análisis paramétrico permitió establecer la relación entre las variables *Sucesión* y *Continuidad* y el grado de variabilidad, mediante el uso del coeficiente de correlación Tau b de Kendall.

Para la tabulación de los datos y su posterior análisis e interpretación se utilizó el software estadístico SPSS Statistics versión 24.

A continuación se exponen los principales resultados de la estadística descriptiva de los datos demográficos obtenidos en la encuesta:

Se encuestaron a 145 directivos de empresas familiares (ver *Cuadro 13*), de los cuales 50 ocupan el cargo de Presidente que representa el 34,5% de la muestra y 95 son Gerentes, que representa el 65,5% de la muestra estudiada. Se entrevistaron a una mayor cantidad de directivos que se encuentran en cargos de gerencia.

Cuadro 13. Variable demográfica: Cargo que ocupa el directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Presidente	50	34,5	34,5	34,5
	Gerente/directivo	95	65,5	65,5	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado: Autor

De los 145 directivos encuestados, 58 son mujeres y representan el 40% y 87 son hombres y representan el 60% de la muestra (ver *Cuadro 14*). Existe una mayor participación de hombres en cargos de directivos en las empresas familiares.

Cuadro 14. Variable demográfica: Género del directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	58	40,0	40,0	40,0
	Masculino	87	60,0	60,0	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado: Autor

Los resultados del *Cuadro 15* reflejan que 46 directivos aún son fundadores de la empresa familiar observada, lo cual representa el 31,7% de la muestra. Por otro lado 99 directivos son sucesores dentro de la empresa familiar y representan el 68,3% de las observaciones.

Cuadro 15. Variable demográfica: Rol del directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Fundador	46	31,7	31,7	31,7
	Sucesor	99	68,3	68,3	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado: Autor

El *Cuadro 16* nos muestra que 129 observaciones corresponden a directivos familiares (89%) y apenas 16 directivos entrevistados (11%) no son familiares, de los cuales 3 ocupan el cargo de presidente.

Cuadro 16. Variable demográfica: Relación familiar del directivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Familiar	129	89,0	89,0	89,0
	No familiar	16	11,0	11,0	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado: Autor

El *Cuadro 17* graficado en la *Figura 5* refleja el grado de educación de los directivos observados en la muestra aplicada a las empresas familiares. En donde se evidencia que la mayoría de los directivos cuenta con grado superior (69%) en tanto que apenas el 10% de la muestra cuenta únicamente con educación secundaria. Un 7,6% presenta otros niveles de formación académica y/o profesional.

Cuadro 17. Variable demográfica: Nivel de Formación académica profesional de los directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Secundaria	15	10,3	10,3	10,3
	Superior	100	69,0	69,0	79,3
	Postgrado	19	13,1	13,1	92,4
	Otros	11	7,6	7,6	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado: Autor

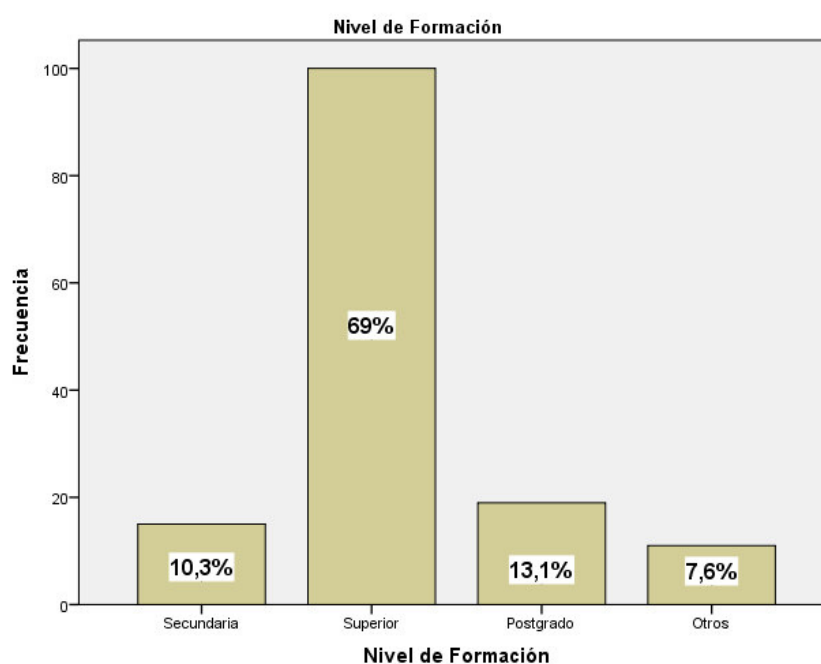


Figura 5. Nivel de Formación

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado: Autor

El *Cuadro 18* representado en la *Figura 6* muestra la frecuencia de la variable: tamaño de la empresa. Considerando que la unidad de análisis, se refiere únicamente a empresas con personería jurídica, es evidente la ausencia de empresas categorizadas como microempresa, que si bien también pueden ser de carácter familiar, se consideró que su incipiente organización no permite caracterizarlas para efectos de la presente investigación. El mayor porcentaje de empresas (48,3%) corresponde a la mediana empresa, seguido muy de cerca por la pequeña empresa, 44,1% y finalmente el 7,6% corresponde a la gran empresa.

Cuadro 18. Variable demográfica: Tamaño de la Empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pequeña	64	44,1	44,1	44,1
	Mediana	70	48,3	48,3	92,4
	Gran Empresa	11	7,6	7,6	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado: Autor

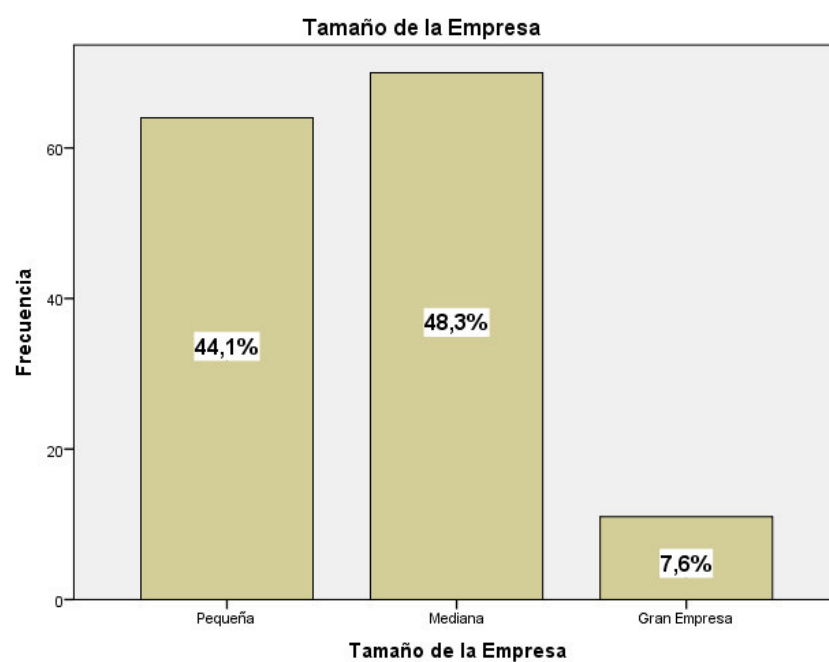


Figura 6. Tamaño de la empresa.

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado: Autor

4.1.1 Variable Independiente (X): SUCESIÓN.

Cuadro 19. Frecuencias de la variable Sucesión (X)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	14	9,7	9,7	12,4
	Poco de acuerdo	16	11,0	11,0	23,4
	De acuerdo	49	33,8	33,8	57,2
	Muy de acuerdo	62	42,8	42,8	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado: Autor

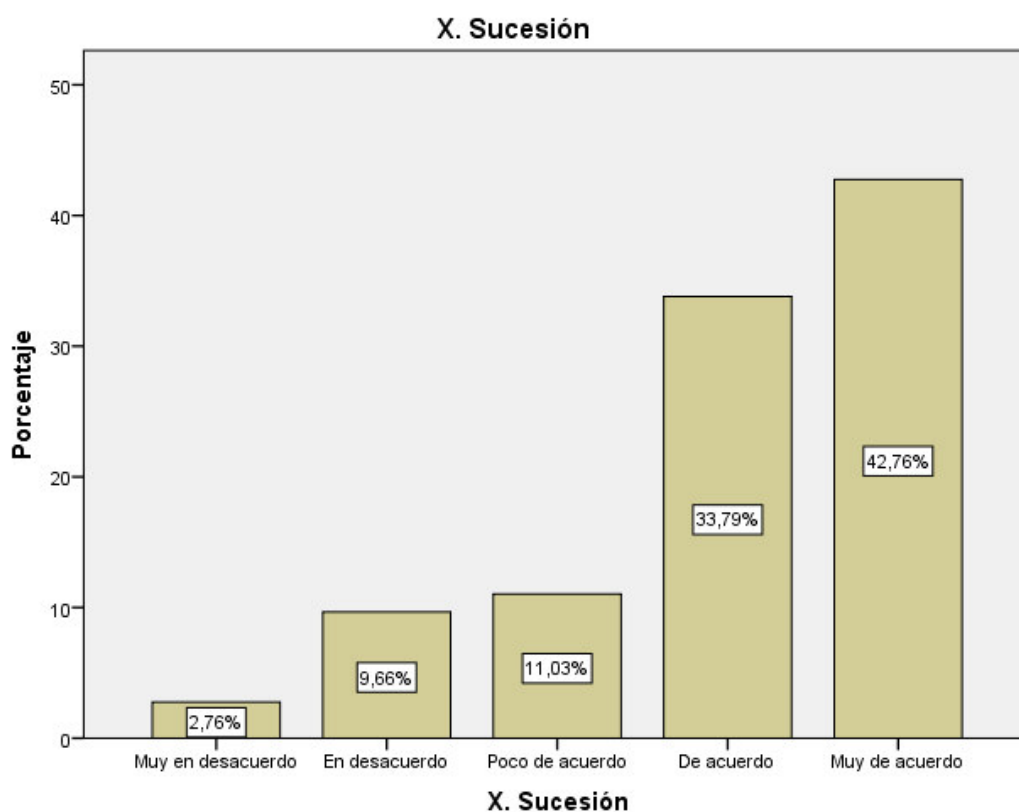


Figura 7. Resultados de la Variable SUCESIÓN

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado: Autor

INTERPRETACIÓN

El *Cuadro 19* ilustrado por la *Figura 7* establece que el 77,55% de los encuestados manifiesta que está de acuerdo con la **Sucesión**, si consideramos los valores agrupados para “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”, en tanto que el 11,03% afirma su poco acuerdo; y finalmente el 12,42% expresa no estar de acuerdo, así mismo considerando los valores agrupados para las respuestas correspondientes a “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”.

DIMENSIONES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE (X): SUCESIÓN

X1. Relevo y transferencia

Cuadro 20. X1. Relevo y transferencia: tránsito generacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	4	2,8	2,8	2,8
En desacuerdo	16	11,0	11,0	13,8
Poco de acuerdo	18	12,4	12,4	26,2
De acuerdo	56	38,6	38,6	64,8
Muy de acuerdo	51	35,2	35,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado: Autor

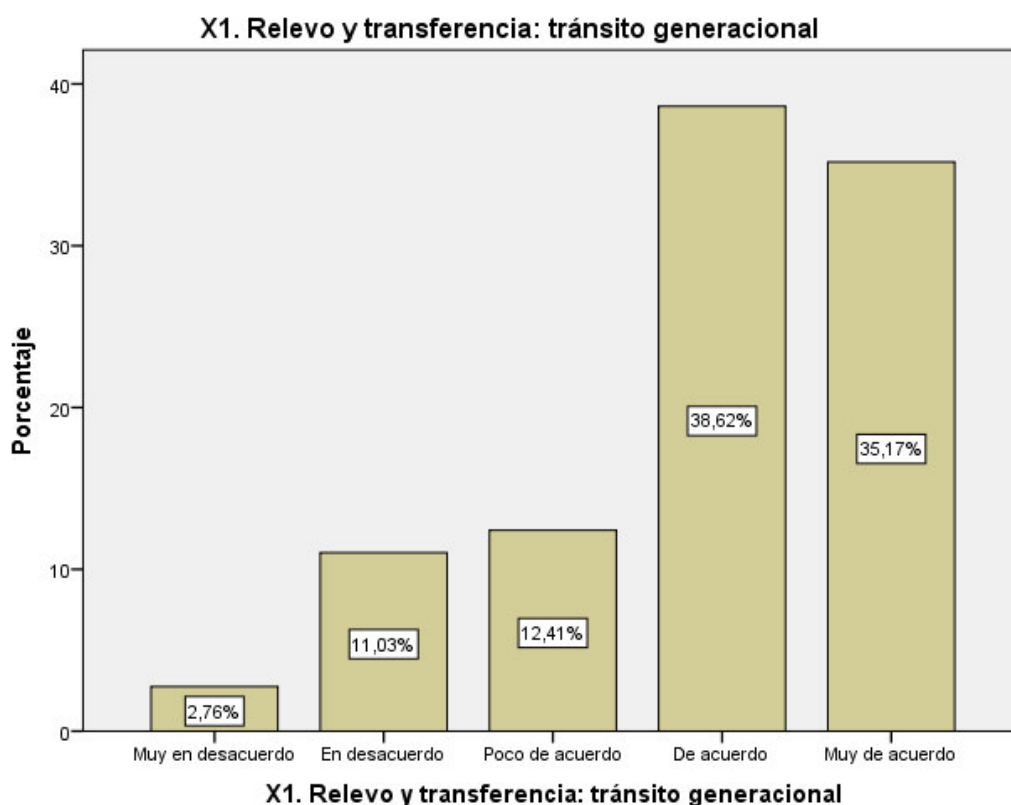


Figura 8. X1. Relevo y transferencia: tránsito generacional

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado: Autor

INTERPRETACIÓN

El *Cuadro 20* ilustrado por la *Figura 8* establece que el 73,79% de los encuestados manifiesta que está de acuerdo con el **Relevo y transferencia**, considerando la agrupación de valores de “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”, en tanto que el 12,41% afirma su poco acuerdo; y finalmente el 13,80% expresa no estar de acuerdo, igualmente agrupando los valores de “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”.

X2. Profesionalización de la empresa.

Cuadro 21. X2. Profesionalización de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	23	15,9	15,9	18,6
	Poco de acuerdo	13	9,0	9,0	27,6
	De acuerdo	46	31,7	31,7	59,3
	Muy de acuerdo	59	40,7	40,7	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado. Autor

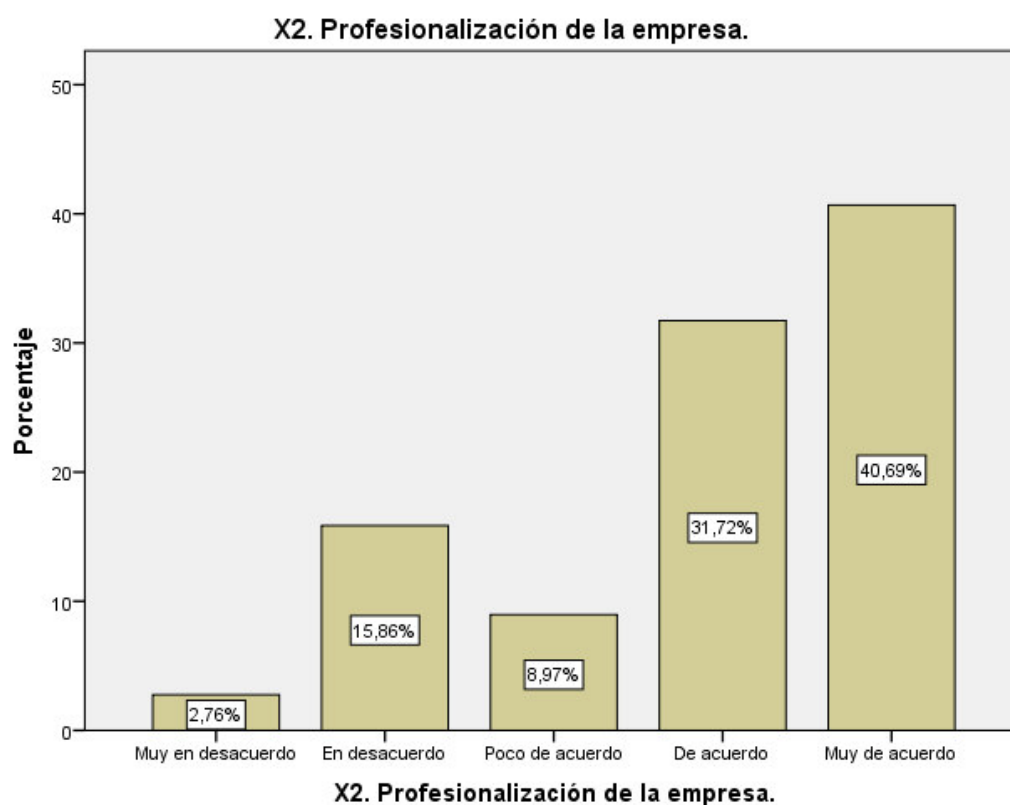


Figura 9. X2. Profesionalización de la empresa

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado. Autor

INTERPRETACIÓN

El *Cuadro 21* ilustrado por la *Figura 9* establece que el 72,41% de los encuestados manifiesta que está de acuerdo con la **profesionalización de la empresa**, considerando la agrupación de valores de “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”; en tanto que el 8,97% afirma su poco acuerdo; y finalmente el 18,62% expresa no estar de acuerdo, igualmente agrupando los valores de “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”.

X3. Formación del sucesor.

Cuadro 22. X3. Formación del sucesor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	4	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	21	14,5	14,5	17,2
	Poco de acuerdo	14	9,7	9,7	26,9
	De acuerdo	53	36,6	36,6	63,4
	Muy de acuerdo	53	36,6	36,6	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado. Autor

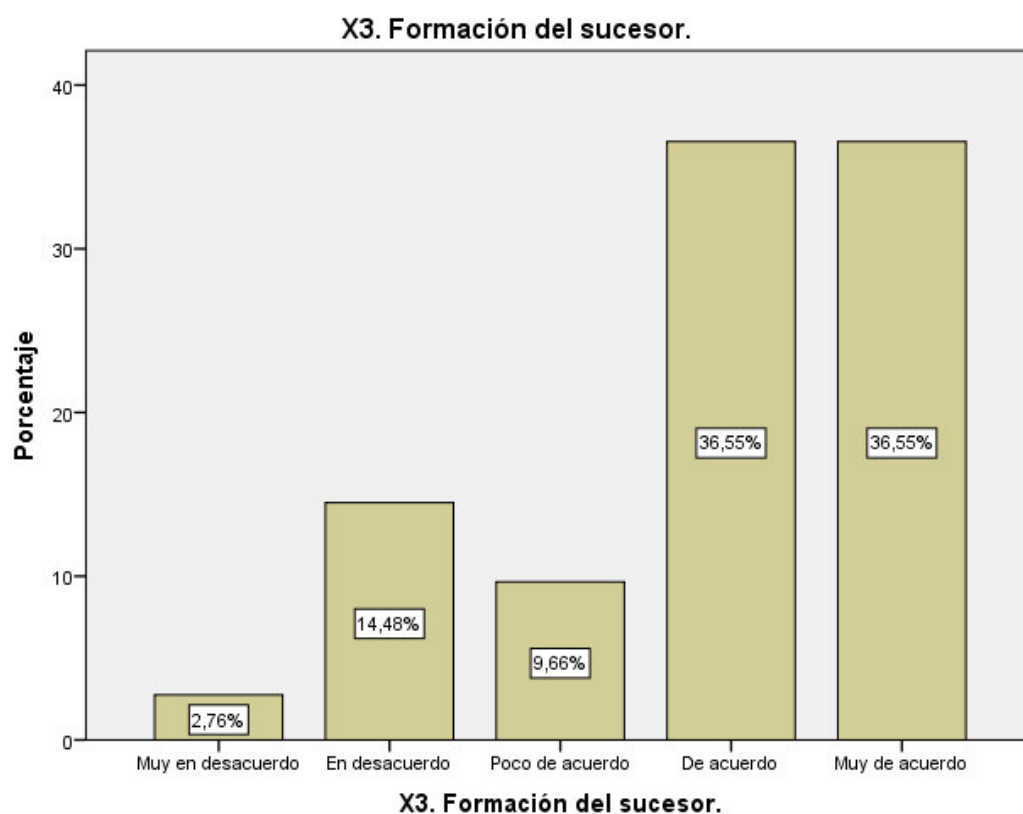


Figura 10. X3. Formación del sucesor

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas
Elaborado. Autor

INTERPRETACIÓN

El *Cuadro 22* ilustrado por la *Figura 10* establece que el 73,1% de los encuestados manifiesta que está de acuerdo con la **formación del sucesor**, considerando la agrupación de valores de “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”; en tanto que el 9,66% afirma su poco acuerdo; y finalmente el 17,24% expresa no estar de acuerdo, igualmente agrupando los valores de “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”.

4.1.2 Variable Dependiente (Y): CONTINUIDAD.

Cuadro 23. Frecuencias de la variable Continuidad (Y)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	6	4,1	4,1	4,1
	En desacuerdo	14	9,7	9,7	13,8
	Poco de acuerdo	22	15,2	15,2	29,0
	De acuerdo	52	35,9	35,9	64,8
	Muy de acuerdo	51	35,2	35,2	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado. Autor

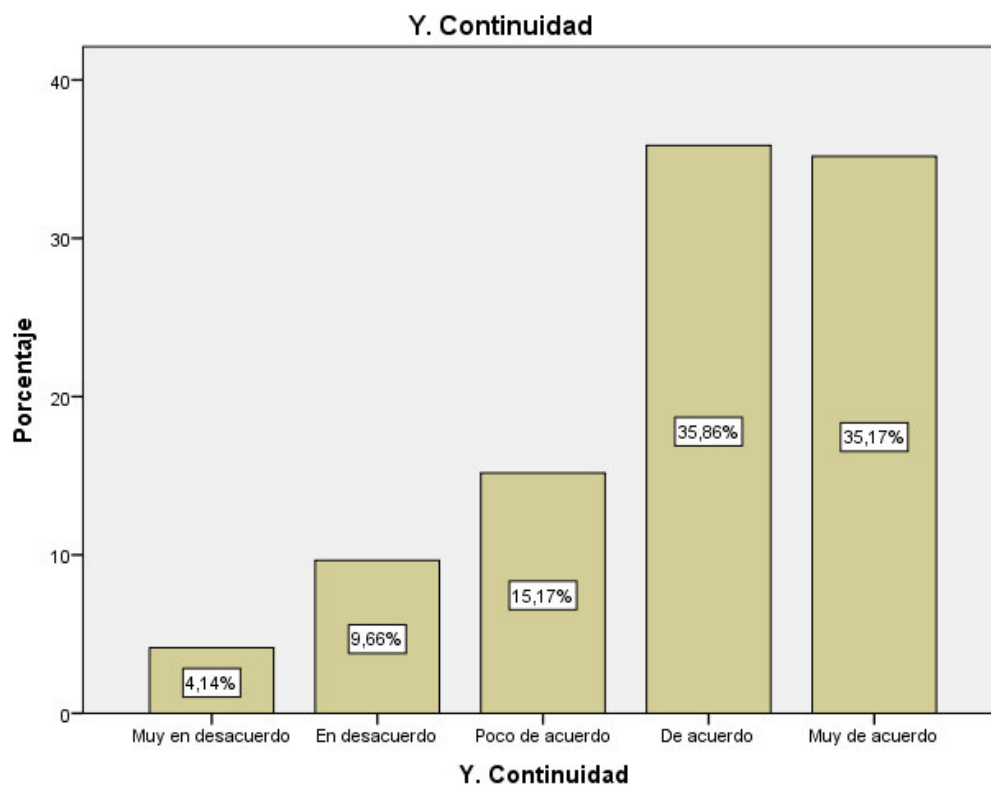


Figura 11. Resultados de la Variable CONTINUIDAD

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado. Autor

INTERPRETACIÓN

El *Cuadro 23* ilustrado por la *Figura 11* establece que el 71,03% de los encuestados manifiesta que está de acuerdo con la **Continuidad**, si consideramos los valores “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”, en tanto que el 15,17% afirma su poco acuerdo; y finalmente el 13,08% expresa no estar de acuerdo, así mismo si consideramos los valores agrupados de respuesta correspondientes a “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”.

DIMENSIONES DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE (Y): CONTINUIDAD

Y1. Crecimiento

Cuadro 24. Y1. Crecimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy en desacuerdo	6	4,1	4,1	4,1
En desacuerdo	18	12,4	12,4	16,6
Poco de acuerdo	13	9,0	9,0	25,5
De acuerdo	54	37,2	37,2	62,8
Muy de acuerdo	54	37,2	37,2	100,0
Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas
Elaborado. Autor

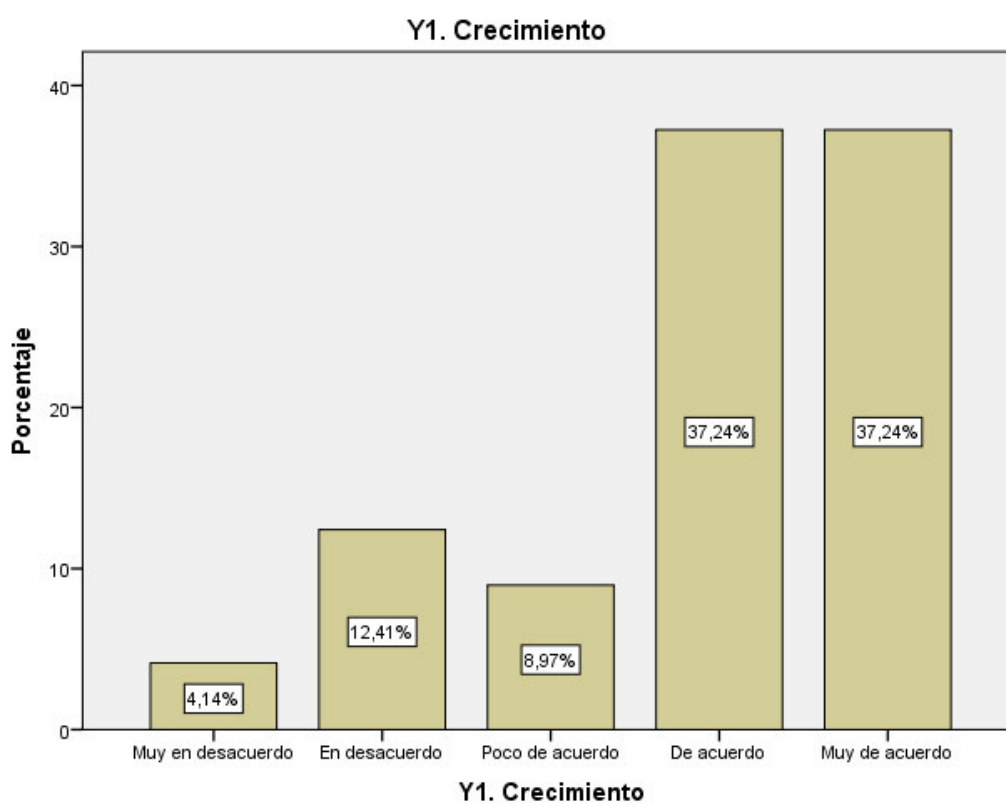


Figura 12. Y1. Crecimiento

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado. Autor

INTERPRETACIÓN

El *Cuadro 24* ilustrado por la *Figura 12* establece que el 74,48% de los encuestados manifiesta que está de acuerdo con el **Crecimiento**, considerando la agrupación de valores de “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”; en tanto que el 9,97% afirma su poco acuerdo; y finalmente el 16,55% expresa no estar de acuerdo, igualmente agrupando los valores de “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”.

Y2. Endeudamiento

Cuadro 25. Y2. Endeudamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	8	5,5	5,5	5,5
	En desacuerdo	33	22,8	22,8	28,3
	Poco de acuerdo	41	28,3	28,3	56,6
	De acuerdo	35	24,1	24,1	80,7
	Muy de acuerdo	28	19,3	19,3	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado. Autor

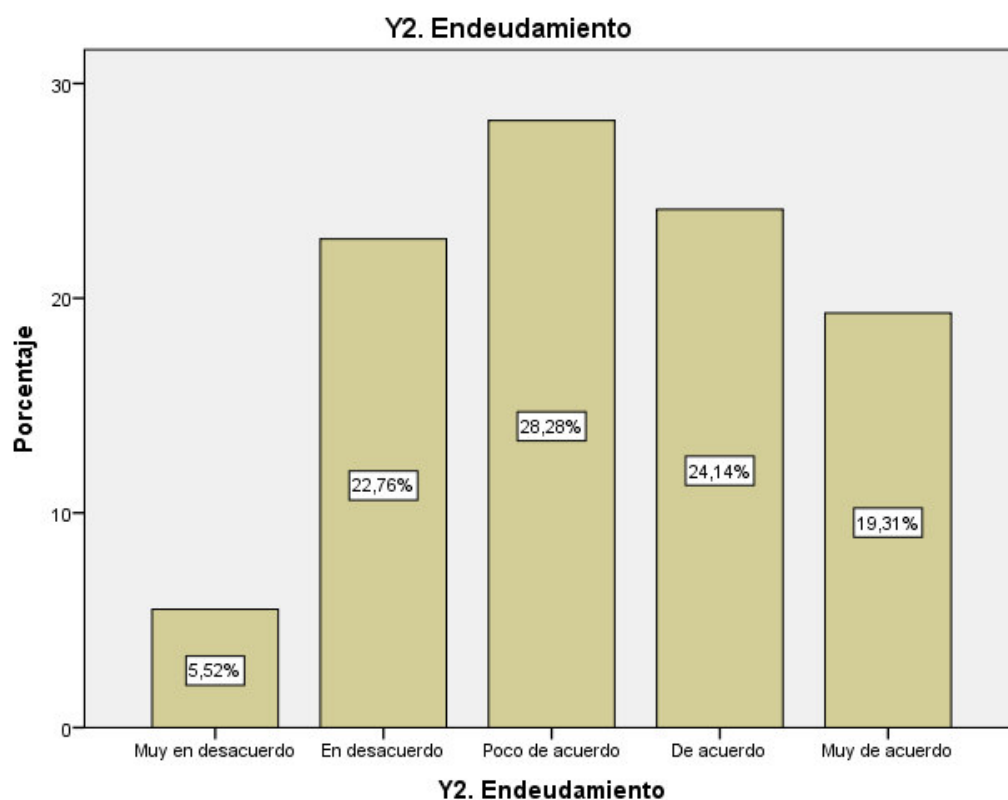


Figura 13. Y2. Endeudamiento

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado. Autor

INTERPRETACIÓN

El *Cuadro 25* ilustrado por la *Figura 13* establece que el 43,45% de los encuestados manifiesta que está de acuerdo con el **Endeudamiento**, considerando la agrupación de valores de “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”; en tanto que el 28,28% afirma su poco acuerdo; y finalmente el 28,27% expresa no estar de acuerdo, igualmente agrupando los valores de “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”.

Y3. Concentración familiar de la gestión.

Cuadro 26. Y3. Concentración familiar de la gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	6	4,1	4,1	4,1
	En desacuerdo	14	9,7	9,7	13,8
	Poco de acuerdo	30	20,7	20,7	34,5
	De acuerdo	51	35,2	35,2	69,7
	Muy de acuerdo	44	30,3	30,3	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado. Autor

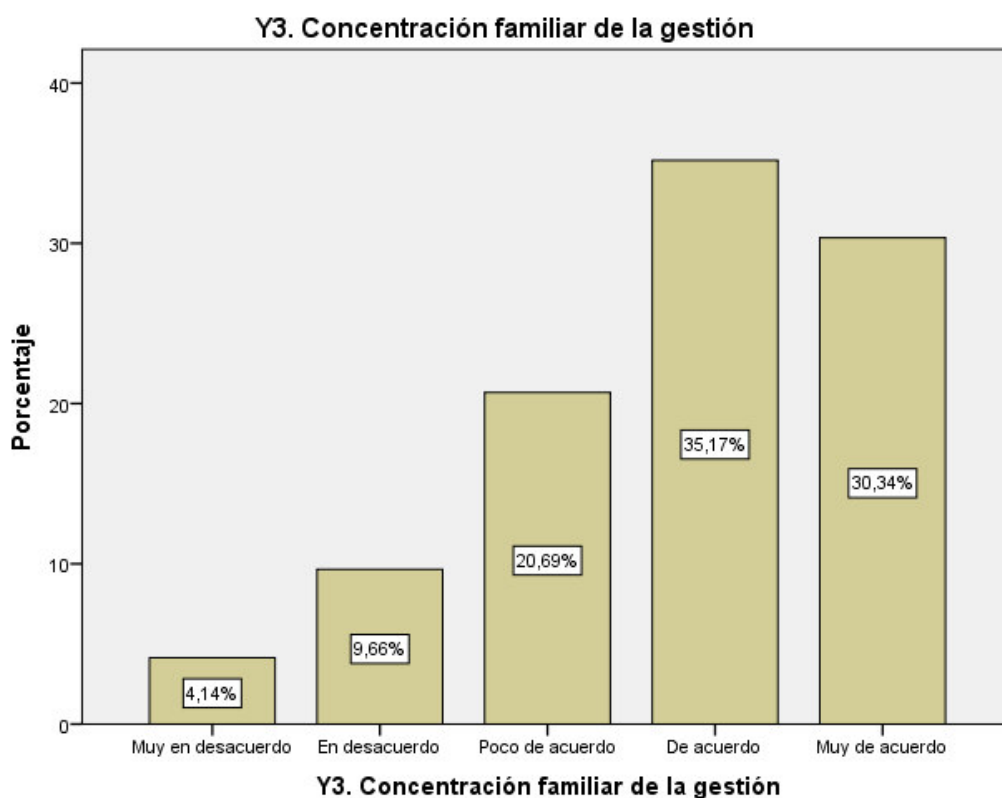


Figura 14. Y3. Concentración familiar de la gestión

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas

Elaborado. Autor

INTERPRETACIÓN

El *Cuadro 26* ilustrado por la *Figura 14* establece que el 65,51% de los encuestados manifiesta que está de acuerdo con la **Concentración familiar de la gestión**, considerando la agrupación de valores de “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”; en tanto que el 20,69% afirma su poco acuerdo; y finalmente el 13,08% expresa no estar de acuerdo, igualmente agrupando los valores de “En desacuerdo” y “Muy en desacuerdo”.

4.2 Pruebas de hipótesis

Para validar las hipótesis y sub-hipótesis planteadas en esta investigación se utilizó el coeficiente de correlación de rangos de **Kendall**, porque se trata de una medida de correlación para determinar la asociación entre dos variables de medición ordinales en donde el objeto de la muestra puede ordenarse por rangos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 332) como es el caso de una escala de Likert que fue la que se utilizó en el presente trabajo para efectos de medición de las variables.

Este tipo de prueba solo se puede obtener a partir de tablas cuadradas y en general es muy utilizado cuando las variables en estudio son de tipo cualitativo ordinal. La prueba de Kendall también referida como coeficiente tau de Kendall (τ) es un no paramétrico de hipótesis para la dependencia estadística que se acepta para el estudio de distribuciones no normales. Su aplicación se la realizó con el uso del software informático SPSS versión 24.

4.2.1 Hipótesis general

H₁: Hipótesis Alternativa: Existe una relación entre la Sucesión y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca. ($\tau \neq 0$).

*H₀: Hipótesis Nula: **NO** existe una relación entre la Sucesión y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca. ($\tau = 0$)*

Cuadro 27. Correlación de Kendall para X → Y

			X. Sucesión	Y. Continuidad
tau_b de Kendall	X. Sucesión	Coeficiente de correlación	1,000	,816**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	145	145
	Y. Continuidad	Coeficiente de correlación	,816**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	145	145

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente. Resultados del estudio de campo

Elaborado. reporte de SPSS versión 24

Del análisis de los datos en SPSS se verifica (ver *Cuadro 27*) que para un nivel de significancia (*alfa*) $\alpha=5\%=0,05$, el *p-valores* de **0,000<0,05** y el tau de Kendall es de **0,816**.

Lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa ($p<0,05$) concluyendo que existe una relación directa y muy alta (0,816) entre la Sucesión y la Continuidad de la empresa familiar en Cuenca Ecuador. Por lo tanto se confirma la hipótesis general.

4.2.2 Hipótesis específicas

Primera sub-hipótesis

SH₁: Sub-hipótesis alternativa: Existe una relación directa entre el relevo y transferencia como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca ($\tau \neq 0$).

*SH₀: Sub-hipótesis nula: **NO** Existe una relación directa entre el relevo y transferencia como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca ($\tau=0$).*

Cuadro 28. Correlación de Kendall para $X_1 \rightarrow Y$

			X1. Relevo y transferencia	Y. Continuidad
tau_b de Kendall	X1. Relevo y transferencia	Coeficiente de correlación	1,000	,876**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	145	145
	Y. Continuidad	Coeficiente de correlación	,876**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	145	145

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente. Resultados del estudio de campo

Elaborado. reporte de SPSS versión 24

Del análisis de los datos en SPSS se verifica (ver *Cuadro 28*) que para un nivel de significancia (alfa) $\alpha=5\%=0,05$, el *p-valores* de **0,000<0,05** y el tau de Kendall es de **0,876**.

Lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa ($p<0,05$) concluyendo que existe una relación directa y muy alta (0,876) entre el relevo y transferencia generacional y la Continuidad de la empresa familiar en Cuenca Ecuador. Por lo tanto se confirma la primera sub-hipótesis específica.

Segunda sub-hipótesis

SH₁: Sub-hipótesis alternativa: Existe una relación directa entre la profesionalización de la empresa como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca ($\tau \neq 0$).

*SH₀: Sub-hipótesis nula: **NO** Existe una relación directa entre la profesionalización de la empresa como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca ($\tau=0$).*

Cuadro 29. Correlación de Kendall para $X_2 \rightarrow Y$

			X2. Profesionaliz ación de la empresa.	Y. Continuidad
tau_b de Kendall	X2.	Coeficiente de correlación	1,000	,797**
	Profesionalizaci ón de la empresa.	Sig. (bilateral)	.	,000
		N	145	145
	Y. Continuidad	Coeficiente de correlación	,797**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	145	145

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente. Resultados del estudio de campo

Elaborado. reporte de SPSS versión 24

Del análisis de los datos en SPSS se verifica (ver Cuadro 29) que para un nivel de significancia (alfa) $\alpha=5\%=0,05$, el p -valores de **$0,000 < 0,05$** y el tau de Kendall es de **$0,797$** .

Lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa ($p < 0,05$) concluyendo que existe una relación directa y muy alta ($0,797$) entre la profesionalización de la Empresa y la Continuidad de la empresa familiar en Cuenca Ecuador. Por lo tanto se confirma la segunda sub-hipótesis específica.

Tercera sub-hipótesis

SH₁: Sub-hipótesis alternativa: Existe una relación directa entre la formación del Sucesor como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca ($\tau \neq 0$).

*SH₀: Sub-hipótesis nula: **NO** Existe una relación directa entre la formación del Sucesor como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca ($\tau=0$).*

Cuadro 30. Correlación de Kendall para $X_3 \rightarrow Y$

			X3. Formación del sucesor.	Y. Continuidad
tau_b de Kendall	X3. Formación del sucesor.	Coeficiente de correlación	1,000	,782**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	145	145
	Y. Continuidad	Coeficiente de correlación	,782**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	145	145

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente. Resultados del estudio de campo
Elaborado. reporte de SPSS versión 24

Del análisis de los datos en SPSS se verifica (ver Cuadro 30) que para un nivel de significancia (alfa) $\alpha=5\%=0,05$, el *p-valores* de **0,000<0,05** y el tau de Kendall es de **0,782**.

Lo que conlleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa ($p<0,05$) concluyendo que existe una relación directa y muy alta (0,782) entre la formación del Sucesor y la Continuidad de la empresa familiar en Cuenca Ecuador. Por lo tanto se confirma la tercera sub-hipótesis específica.

4.3. Presentación de resultados

Las interrelaciones entre los subsistemas de la empresa familiar generan estructuras y planes específicos relacionados con cada uno de ellos. En cuanto a la propiedad, se desarrollan consejos de administración y juntas de accionistas. Por su parte la Familia cuenta con consejos de familia y protocolos familiares. Finalmente el Negocio desarrolla su planificación estratégica y el *staff* de ejecutivos.

Al analizar los resultados de la investigación se pone en evidencia dos variables demográficas que nos permiten un análisis particular, Generación Familiar y permanencia en el mercado.

En cuanto a la Generación Familiar, la muestra obtenida (*Cuadro 31*) refleja la participación de un 37,9% de empresas que se encuentran en primera generación, 51% en segunda generación y 11% en tercera generación (ver *Figura 15*).

Cuadro 31. Frecuencias de la Generación Familiar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primera	55	37,9	37,9	37,9
	Segunda	74	51,0	51,0	89,0
	Tercera	16	11,0	11,0	100,0
	Total	145	100,0	100,0	

Fuente. Resultados del estudio de campo

Elaborado. reporte de SPSS versión 24

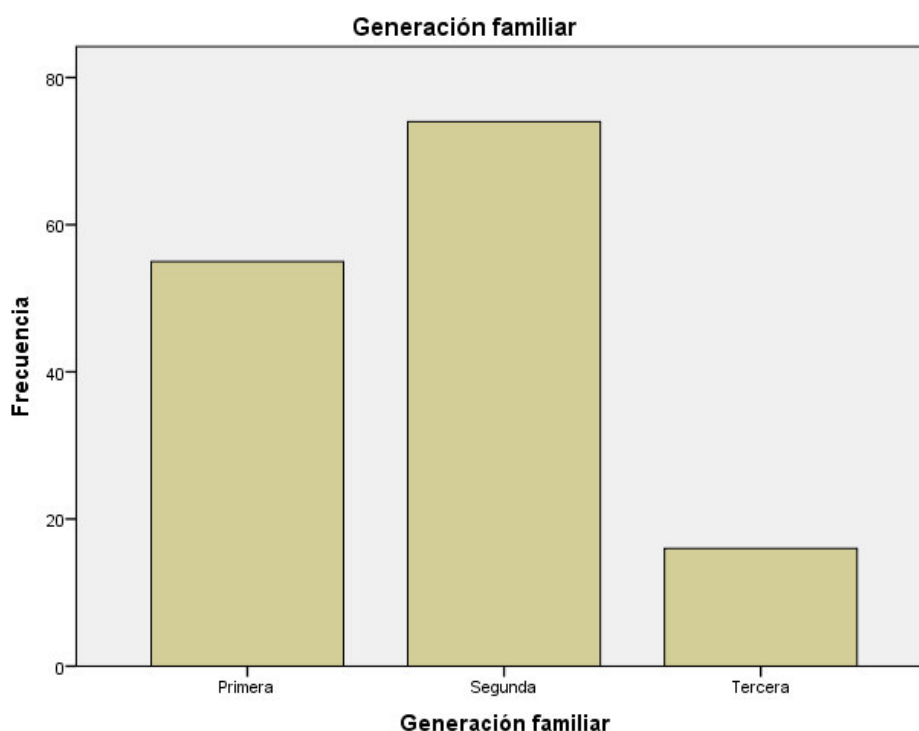


Figura 15. Generación Familiar

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas
Elaborado. Autor

Los datos permitieron recabar información de empresas que se encuentran transitando por tres generaciones diferentes, sin embargo no obtenemos evidencia de negocios que se ubiquen en cuarta generación o más, y en efecto, al parecer no existen empresas en la ciudad de Cuenca que hayan superad con éxito una tercera generación. Esta limitación sugiere un tema de estudio para futuras investigaciones que permitan analizar si las causas de mortalidad obedecen a aspectos familiares o sencillamente tuvieron que ver más bien con problemas de mercado, pérdida de competitividad o productividad, crisis económicas, sustitución de productos, etc.

En las empresas de primera generación, llama la atención la presencia de negocios que vienen operando entre 50 y 74 años y representan el 24%.

Esta situación demuestra que la influencia del fundador es importante en la primera etapa, así como la intransigencia del fundador a dar paso a los procesos de sucesión como forma de asegurar y mantener su hegemonía tal como lo menciona Gallo (1998). Este resultado coincide con la estructura general de las empresas familiares de Cuenca que además tiene un carácter concentrador y excluyente.

Cuadro 32. Estadísticos de la Permanencia en el mercado

N	Válido	145
	Perdidos	0
Media		44,89
Desviación estándar		16,909
Rango		81
Mínimo		25
Máximo		106

Fuente. Resultados del estudio de campo

Elaborado. reporte de SPSS versión 24

La *Figura 16* presenta el histograma de frecuencias de la variable continua: permanencia en el mercado, que se refiere al tiempo en años que la empresa viene trabajando en manos de la familia desde su fundación, que no necesariamente se refiere a la fecha de constitución como persona jurídica. De hecho la literatura refiere que las empresas familiares que inician muchas veces como unidades de negocio individuales (personas naturales), al crecer suelen evolucionar en su estructura legal con el fin de garantizar la participación accionaria de los nuevos integrantes de la familia.

La curva de la variable: permanencia en el mercado, corresponde a una distribución normal en la cual el promedio se ubica en 45 años, con un mínimo de 25 y un máximo de 106 años (ver *Cuadro 32*) lo que permite establecer resultados referidos, tanto a empresas relativamente nuevas, entre 25 y 45 años y empresas de reconocida trayectoria que en algunos casos extraordinarios superan un siglo de antigüedad.

En todo caso, el promedio sugiere que la unidad de análisis abarca empresas que han superado al menos un proceso de sucesión, incluye a otras que están en el proceso o cerca de iniciarlo y finalmente un buen grupo de empresas en donde la tercera generación está ya en funciones de dirección o propiedad.

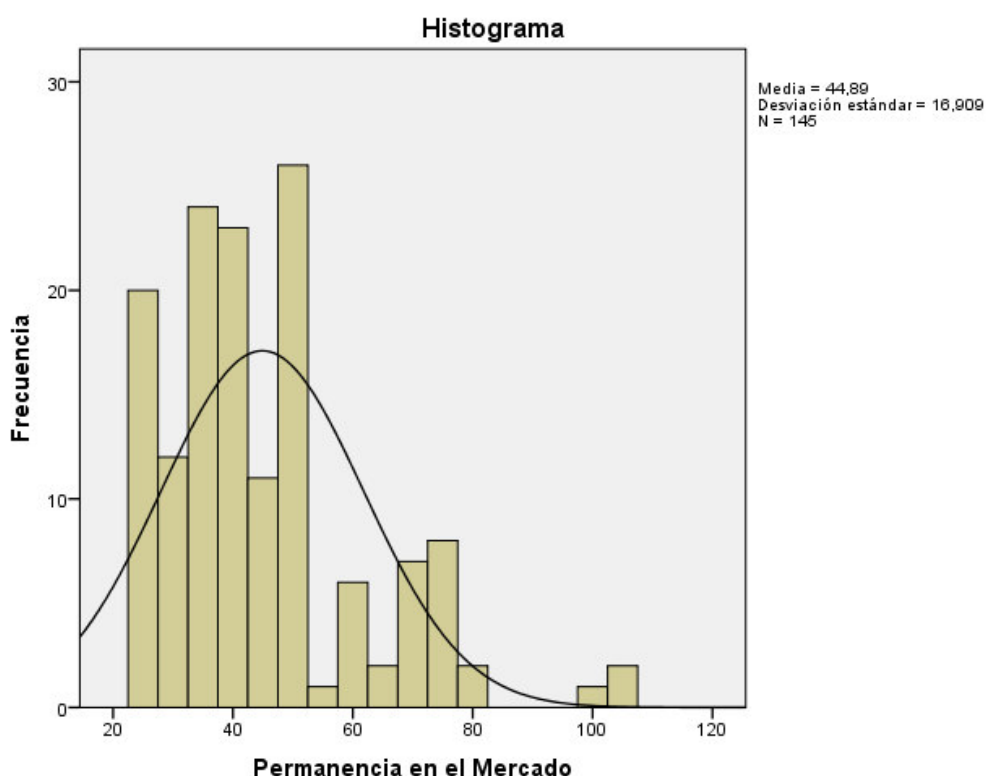


Figura 16. Histograma de la permanencia en el mercado (años)

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas
Elaborado. Autor

La profesionalización tradicionalmente ha sido analizada a partir del razonamiento existente sobre la dirección de empresa (*management*), bajo esta premisa no deberían existir mayores diferencias entre el desempeño de las empresas familiares y no familiares, sin embargo los resultados (ver Cuadro 33) muestran una correlación total alta y positiva entre las

dimensiones de la variable sucesión y la variable continuidad. Desagregando por Generación Familiar (primera, segunda y tercera) el análisis de la variable sucesión en sus dimensiones verifica un valor de ,788 en primera generación, sin embargo para segunda generación el indicador baja a ,768. Al parecer los herederos asumen el modelo antecesor sin mayor análisis considerando probablemente que ha funcionado muy bien y no amerita cambios. Esta situación se revierte para la tercera generación en donde el indicador se incrementa significativamente (,982). Estos resultados coinciden con los estudios que afirman que la segunda generación es más conservadora que la tercera. (San Martín Reyna & Durán Encalada, 2015).

Así mismo, la literatura sugiere que las empresas de primera y segunda generación administran los temas económicos de una manera “poco organizada” (Fernandez, 2013, p. 116). Al parecer luego de 20 o 25 años, las empresas familiares que surgieron como un prometedor negocio, entran en una suerte de inercia que los lleva por cualquier sendero. La gestión sin objetivos que direccionen la orientación estratégica, es una lección dolorosa que muchas empresas familiares deben aprender por la fuerza.

Cuadro 33. Generación familiar (correlación de Kendall)

Tau-b de Kendall Generación Familiar	Nº Casos	Relevo y transferencia	Profesionalización de la empresa	Formación del Sucesor	Aprox. Sig.
Primera Generación	55	,824	,788	,777	,000
Segunda Generación	74	,887	,768	,769	,000
Tercera Generación	16	,976	,982	,838	,000
Total	145	,876	,797	,782	,000

Fuente. Resultados del estudio de campo
Elaborado. reporte de SPSS versión 24

El efecto negativo de los sucesores del fundador es muy común en la segunda generación, pero es “positiva y significativa” (González Ferrero et al., 2011, p. 23) en la tercera generación.

Un fenómeno semejante ocurre con la dimensión Formación de sucesor, cuya correlación con la Continuidad, baja para la segunda generación para luego incrementarse en la tercera generación. Al parecer la segunda generación, no considera con la misma importancia la formación del sucesor probablemente porque supone que su condición de heredero le asegura un lugar en empresa independientemente de su formación, a diferencia del fundador que tiene otra perspectiva respecto a perfiles requeridos (Cabrera Suárez & Santana, 2007)

Finalmente, para el caso de la dimensión relevo y transferencia, en cambio, la situación es un tanto diferente, se comprueba en cada traspaso generacional una mayor correlación con la continuidad, lo cual sugiere que a medida que evoluciona el tránsito generacional se consolidan los procesos de relevo caracterizados por el *familiness*.

En otro ámbito, una de las particularidades de la empresa familiar es la implicación o por lo menos la intencionalidad de hacerlo, de los sucesores más cercanos, hijos o hijas, al negocio familiar. En este sentido, son muy pocos los estudios referidos a los impactos del género de los fundadores y de sus sucesores en la estructura de la empresa, su organización y la toma de decisiones.

Entre algunos de esos estudios, podemos mencionar a Sanchez-Famoso, Maseda, & Erezuma (2017) quienes establecen en sus estudios, como los estilos paternalistas de dirección influyen en el éxito de las relaciones de sucesión entre padres e hijas. Ante estilos autoritarios tales relaciones se ven afectadas negativamente.

En tanto que los estudios de Harversto, Davis, & Lyden (1997) amplían el estudio, incluyendo algunas características individuales, organizacionales y de recursos, para evaluar el desempeño de hombres y mujeres al frente de

la empresa. Los resultados sugieren diferencias significativas en los procesos de planificación de la sucesión en todas las empresas de propiedad masculina y femenina en los tres niveles de análisis (individuo, organización y recursos).

Un tercer estudio ofrece evidencia sobre algunos aspectos considerados por los fundadores a la hora de escoger al sucesor, una de ellas destaca que los herederos varones son elegidos por una preferencia de género antes que por el capital humano que representa. También destaca que en su muestra, apenas uno de cada cuatro sucesores escogidos es mujer. Así mismo concluye que cuando hay mujeres y varones entre la descendencia, la posibilidad de que una hija sea elegida disminuyen al 19% (Ahrens, Landmann, & Woywode, 2015).

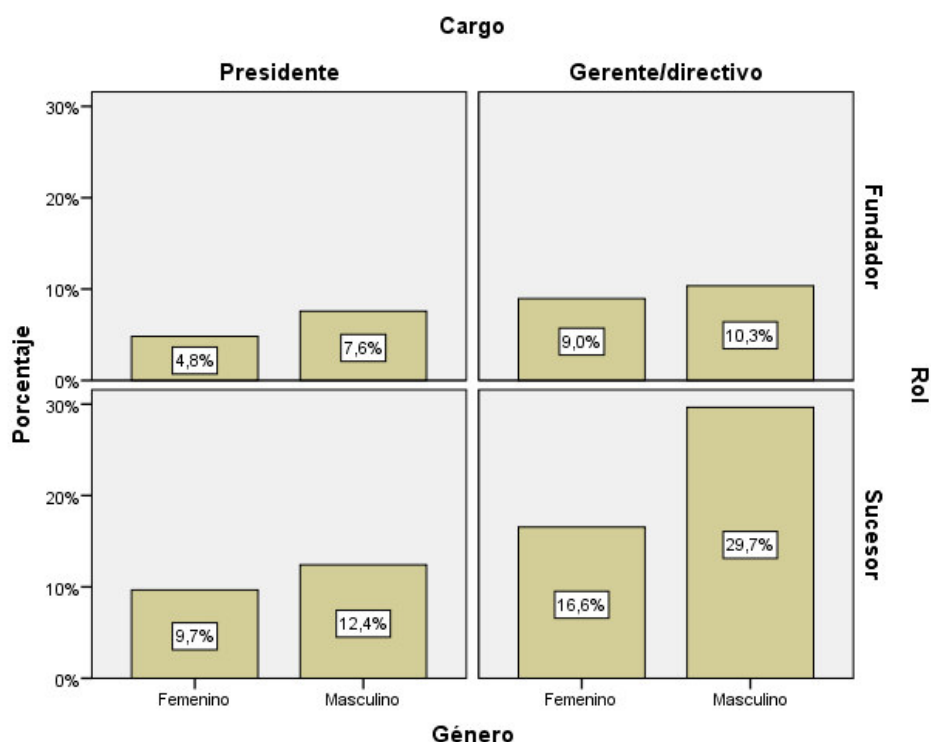


Figura 17. Género – Cargo – Rol generacional

Fuente. Resultados de la aplicación de encuestas
Elaborado. Autor

Los resultados de nuestro estudio, por su parte evidencian de manera similar, la presencia minoritaria de mujeres, con respecto a la de los varones en la dirección de la empresa familiar. En la *Figura 17* se puede observar los resultados de la muestra analizada; el 40% son mujeres que ocupan cargos de dirección o presidencia o tienen el rol de fundadoras o sucesoras. En el rol de fundadores, las mujeres representan el 43,5% y en el de sucesores, el 38,4%; en efecto, la designación de varones en la sucesión es mayor, coincidiendo de alguna manera, respecto de la parcialidad por el del género masculino. Sin embargo, en el cargo de presidente, la participación femenina es del 42% y del 39,5% en los cargos de gerencia, en este aspecto, se muestra en el *Cuadro 34*, que el grado de formación para el caso del género femenino es inferior respecto de la formación obtenido por los varones, principalmente en cuanto a tercer y cuarto nivel se refiere.

Cuadro 34. Nivel de Formación - Género

% dentro de Nivel de Formación

		Género		Total
		Femenino	Masculino	
Nivel de Formación	Secundaria	33,3%	66,7%	100,0%
	Superior	41,0%	59,0%	100,0%
	Postgrado	31,6%	68,4%	100,0%
	Otros	54,5%	45,5%	100,0%
Total		40,0%	60,0%	100,0%

Fuente. Resultados del estudio de campo

Elaborado. reporte de SPSS versión 24

En un primer momento, se podría inferir que la designación se debe al mayor nivel de formación recibido por los varones, por lo que es necesario considerar las premisas de los estudios citados en párrafos anteriores, que dan cuenta de la necesidad de ampliar las investigaciones en este campo. La adecuada articulación de los procesos de formación de perfiles dentro de la planificación de la sucesión y en la elaboración de los protocolos familiares

resulta fundamental, de modo que la formación esté orientada sin consideraciones de género y permita del mismo modo que los sucesores, hombres y mujeres puedan incorporarse en igualdad de condiciones a la gestión del negocio, tal como lo sugieren las investigaciones de (Aydintan & Göksel (2017, p. 91)

Cuadro 35. Género del Presidente o gerente (correlación de Kendall)

Tau-b de Kendall Generación Familiar	N° Casos	Relevo y transferencia	Profesionalización de la empresa	Formación del Sucesor	Aprox. Sig.
Femenino	58	,878	,816	,802	,000
Masculino	87	,869	,783	,767	,000
Total	145	,876	,797	,782	,000

Fuente. Resultados del estudio de campo

Elaborado. reporte de SPSS versión 24

Desde este enfoque de género conviene analizar la consistencia de las correlaciones encontradas en nuestro estudio con respecto de las dimensiones de la variable sucesión de la empresa familiar. Si bien estas son altas y positivas (ver *Cuadro 35*), también es posible identificar algunas diferencias en cuanto se refiere al género del informante. En todos los casos, relevo y transferencia, profesionalización de la empresa y formación del sucesor, la correlación es mayor desde la perspectiva femenina.

4.3.1 Aportes y consideraciones finales.

Si bien los resultados de la investigación han demostrado la relación que existe entre las dimensiones de la de la sucesión y la continuidad de la empresa familiar, es necesario identificar sus particularidades. Cada empresa familiar, al igual que los individuos, posee un ADN propio que la diferencia de todas las demás. Por ejemplo, una empresa bajo la propiedad y la dirección de una familia sólidamente unida por lazos afectivos y sentimentales podría no tener el mismo éxito que otro negocio de las mismas características, pero cuya familia propietaria atraviesa por un divorcio traumático. Surge entonces la interrogante respecto de este tipo de factores que trascienden el concepto de profesionalización de la gestión con una determinada orientación estratégica.

El presente estudio deja abierta la posibilidad en encausar futuras investigaciones que establezcan la relación entre los resultados económicos del negocio con las formas de organización, o de las estructuras de gobierno, o incluso de la participación igualitaria en términos de género.

Por otra parte, los resultados de la investigación pretenden dejar sentadas las bases del estudio de la empresa familiar en la ciudad de Cuenca considerando que al respecto existe muy poca literatura, y si bien se ha demostrado que existe evidencia empírica de la correlación entre las variables sucesión y continuidad, en este caso en particular se puede afirmar además que las características intrínsecas de este fenómeno están presentes con mayor fuerza, dado el carácter concentrador y excluyente de la familia en el patrimonio de la empresa. Un ejemplo que permite realizar esta afirmación tiene su base en la poca o nula participación de las empresas familiares que cotizan en bolsa, a diferencia de otras circunscripciones geográficas en donde incluso se observa la apertura del capital a terceros como parte de la orientación estratégica de las empresas familiares, tal como sugiere Viera

Romero, Montecel Shiguango, & González González (2016) para el caso mexicano.

Por otra parte, el proceso de investigación ha permitido acumular una gran cantidad de información y literatura sobre la empresa familiar, además de experiencias metodológicas, pero sobre todo se ha logrado un importante acercamiento de la academia con el sector privado.

En la actualidad se ha cuestionado mucho el divorcio que existe entre la teoría y la práctica, especialmente en las ciencias administrativas, en donde estas teorías plasmadas en modelos de gestión, han sido en muchos casos, nada más ni nada menos que la sistematización de las buenas prácticas que ha desarrollado los negocios de éxito. Por esta razón resulta urgente que la educación universitaria trascienda los enfoques tradicionales de transmisión de conocimientos en el aula, por otros mucho más innovadores en donde el estudiante deje de ser objeto de enseñanza y se convierta en sujeto de su propio aprendizaje. El rediseño curricular exige la implementación de nuevas herramientas al servicio del aprendizaje, los estudios de caso, los laboratorios de simulación de negocios, los proyectos integradores, son solo algunos ejemplos de todo lo que se puede hacer en la docencia además de fortalecerla con procesos de investigación y vinculación con la sociedad como pilares de formación universitaria.

En este sentido, un aporte que persigue esta investigación es la de conformar al interior de la comunidad universitaria un Centro de Investigación y Asesoría de la Empresa Familiar (CIADEF), estructurado en el marco de los procesos de vinculación con la sociedad que, por una parte, preste servicio a las empresas familiares que están en proceso de consolidación y por otro ofrezca la oportunidad y un espacio idóneo para que los estudiantes puedan combinar eficazmente la teoría y la práctica.

Desde el enfoque sistémico propuesto por Davis y Tagiuri (1996) se propone la profesionalización de la empresa familiar por medio de un proceso de protocolización. La *Figura 1* describe los subsistemas de la empresa familiar y sus niveles de autonomía. En el subsistema Familia, el órgano de

gobierno lo constituye la Asamblea familiar, la cual es la encargada de garantizar la responsabilidad social corporativa en el marco de la cultura de valores que la caracterizan. En el caso de la empresa, por su parte, está regida por la Junta Directiva, en cuyas manos se encuentra la orientación estratégica del negocio, su misión y visión. El tercer subsistema lo constituye la Propiedad, representada por la junta general o de accionistas, quienes definirán las políticas generales referidas a dividendos, endeudamiento y los aspectos legales del patrimonio social y familiar, generalmente a través de la gestión de fideicomisos.



Figura 18. Subsistemas de la Empresa Familiar

Fuente. Adaptado de Davis y Tagiuri (1996)
Elaborado. Autor

La adecuada gestión de las interrelaciones entre los subsistemas de la empresa familiar permitirá conciliar los intereses de la familia y de la empresa, a través de un proceso de protocolización de la empresa familiar a partir de la profesionalización de su gestión administrativa y financiera, que permita un acompañamiento permanente durante su fase de consolidación y posterior

crecimiento. El proceso propone la intervención del centro de asesoría en las fases de sensibilización, capacitación y posterior consultoría y acompañamiento (ver *Figura 19*).



Figura 19. Proceso de protocolización

Fuente. Autor
Elaborado. Autor

La primera fase de sensibilización abarca un primer acercamiento, mediante un autodiagnóstico de la empresa familiar, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades, así como las áreas de intervención necesarias. Es común entre los directivos de las empresas familiares pensar que las problemáticas que viven son individuales, que solo pasa con su familia, que se ha encarado mal un proceso de vida y de desarrollo con la empresa, sin embargo durante la sensibilización es posible encontrar similitud en las problemáticas generales de la empresa familiar que pueden y deben ser socializados y compartidos a manera de casos de estudio.

El uso de talleres intergeneracionales, en esta fase, es importante para iniciar el proceso de protocolización, en el cual se deben ir definiendo las líneas generales, respecto de la participación de la familia en la dirección de la empresa, la definición de perfiles y de ser el caso, los primeros afinamientos del plan de sucesión, adecuando las variables comunicacionales más efectivas para la consolidación de las relaciones interfamiliares, de esta forma se conseguirá reducir al mínimo los niveles de conflictividad, fricción familiar y estrés organizacional.

En una segunda etapa, con base a los insumos de la sensibilización es posible ir delineando los ámbitos de intervención, que tienen que ver con la formación profesional de los cuadros directivos en temas específicos relacionados con las áreas funcionales de la empresa y su gestión.

Finalmente es posible culminar el proceso de protocolización de la empresa familiar que permita su profesionalización, mediante la asesoría y el acompañamiento dentro de la empresa. En esta fase se puede elaborar el protocolo familiar, la conformación de órganos de gobierno de la empresa y la familia, el plan de sucesión y los mecanismos legales de protección del patrimonio familiar.

Finalmente, el centro de asesoría que se propone, puede garantizar la infraestructura física y tecnológica, así como con el capital humano que permita dar soporte y seguimiento a la propuesta mediante el desarrollo de diferentes metodologías para el autodiagnóstico, la implementación de protocolos y la elaboración de contenidos temáticos para la fase de capacitación en modalidades presencial, en línea o *in situ* y en diferentes formatos, especialmente educación dual, encontrando espacios comunes de construcción entre empresa – universidad – sociedad.

CONCLUSIONES

1. La Sucesión como factor determinante de la Continuidad de la empresa familiar.

La Sucesión influye de manera directa y significativa en la Continuidad de las Empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador, considerando que la correlación (coeficiente de Kendall) existente entre las variables analizadas es del 0,816. Por lo tanto, en la medida que se verifican los factores que caracterizan a la sucesión: relevo y transferencia, profesionalización de la empresa y formación del sucesor, se verifica también la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

2. El relevo y transferencia como factor determinante de la Continuidad de la empresa familiar.

El relevo y transferencia influye de manera directa y significativa en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador, considerando que la correlación (coeficiente de Kendall) existente entre las variables analizadas es del 0,876. Por lo tanto, en la medida que se verifican los factores que caracterizan al relevo y transferencia, se puede verificar también la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

3. La Profesionalización de la empresa como factor determinante de la Continuidad de la empresa familiar

La profesionalización de la empresa influye de manera directa y significativa en la Continuidad de las Empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador, considerando que la correlación (coeficiente de Kendall) existente entre las variables analizadas es del 0,797. Por lo tanto, en la medida que se verifican los factores que caracterizan a la profesionalización de la empresa, es posible verificar también la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

4. La Formación del sucesor como factor determinante de la Continuidad de la empresa familiar

La formación del sucesor influye de manera directa y significativa en la Continuidad de las Empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador, considerando que la correlación (coeficiente de Kendall) existente entre las variables analizadas es del 0,782. Por lo tanto, en la medida que se verifican los factores que caracterizan a la formación del sucesor, se puede verificar también la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.

RECOMENDACIONES

Considerando la importancia de la empresa familiar en el sistema económico de la ciudad de Cuenca, se recomienda de manera especial el estudio de los temas inherentes a su entorno financiero, administrativo y de gestión.

Los datos del presente estudio ofrecen evidencia empírica sobre la relación existente entre la sucesión y la continuidad de la empresa familiar en la ciudad de Cuenca, que han sido discutidas y comentadas en las conclusiones, sin embargo se sugiere para efectos de futuras investigaciones, profundizar el estudio de cada una de las dimensiones de la variable dependiente (crecimiento, endeudamiento y concentración familiar), considerando los impactos de la sucesión en la estructura financiera de las empresas familiares y atendiendo a las particularidades de cada cambio generacional, ya que adicionalmente otros estudios sugieren que la primera transición está caracterizada por conflictos familiares que son superados recién a partir de la tercera generación en donde, usualmente se busca la preservación del patrimonio familiar. A diferencia, las subsiguientes transiciones, gracias a los procesos de consolidación, pueden poner mayor énfasis en la creación de la riqueza (Molly et al., 2010).

Se sugiere, el análisis de las posibles alternativas de incursión de las empresas familiares en el mercado bursátil, como mecanismo de financiamiento e internacionalización, manteniendo la condición y las particularidades intrínsecas que caracterizan a la empresa familiar.

Los estudios sobre empresas y organizaciones, se han realizado tradicionalmente sobre la base de clasificación por tamaño, en micro, pequeña, mediana y grande, sin embargo, la empresa familiar está presente

en todas ellas; un estimado del 89% de las empresas son familiares indistintamente de su clasificación por tamaño (Vázquez & Prado, 2007), por lo que resulta conveniente su estudio particularizado para entender su comportamiento, dinámica y diferencias en cada uno de los estratos.

Del mismo modo, la estructura de las familias ha cambiado significativamente en las últimas décadas. El núcleo familiar ya no es tan numeroso como antes, en donde era común encontrar familias conformadas por más de diez miembros, lo cual, de por sí constituía una verdadera fuerza laboral, adscrita además a la línea de negocio y a acervo cultural ancestralmente heredado, que de alguna manera garantizaba la transferencia generacional, aunque sin verificar ningún crecimiento de la empresa, sino tan solo la satisfacción de las necesidades de la familia. Actualmente, la situación es diferente, en promedio se considera en cinco los integrantes de una familia, lo cual reduce significativamente las opciones de selección de cuadros sucesorios, y en este sentido los factores de género resultan estratégicos a la hora de determinar al nuevo o nueva gerente de la empresa, en base a un perfil competente y adecuado.

Finalmente, es importante considerar que los grupos familiares en la ciudad de Cuenca se han constituido a lo largo del tiempo en referente local, regional y nacional de los diferentes negocios en los cuales se han consolidado. La literatura revisada sugiere que los valores y el conocimiento de los fundadores se transmiten de generación en generación (Woodfield & Husted, 2017), por lo que la dimensión de Relevancia y tránsito generacional de la variable Sucesión, bien podría ser objeto de nuevas investigaciones que se propongan entender la naturaleza de este importante acervo en términos de cultura organizacional que caracteriza a las empresas de Cuenca y que bien merece la pena preservar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ahrens, J. P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 86–103.
- Arenas Cardona, H. A., & Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252–258. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Aydintan, B., & Göksel, A. (2017). Qualitative Analysis to Behavioral Models of Previous Generations and its Differentiation due to the Successor's Gender in the Process of Intergenerational Family Business Succession. *International Review of Management and Business Research*, 6(1), 76–93.
- Basco, R. (2005). *Comportamientos en la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar. Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de Continuidad*. (Tesis de Doctorado). Universidad Complutense de Madrid, España.
- BCE. (2015). *Cuentas Regionales*. Retrieved from <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalon.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (3a ed). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Benavides Velasco, C. A., Guzmán Parra, V. F., & Quintana García, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, 14(2),

78–90.

Bermejo Sánchez, M. (2008). *Hacia la Empresa Familiar Líder. Una visión práctica y optimista*. Madrid: Financial Times / Prentice Hall.

Bernadich, M., & Urbano, D. (2013). Creación y desarrollo de Empresas Familiares: Una revisión de literatura desde el enfoque institucional. In V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la Empresa Familiar en España* (pp. 11–44). Barcelona: OmniaScience.

Black, K. (2007). *Estadística en los negocios: para la toma de decisiones* (4a ed). México D.F: Patria.

Braum, A., Cipolat, C., Ramos, C., da Silva, C., & Engelmann, M. (2011). Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. In *VIII Simposio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Resende/RJ.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press.

Bunge, M. (1980). *Epistemología: Curso de Actualización*. Siglo XXI.

Cabrera-Suárez, K., de Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.

Cabrera Suárez, M. K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* (Tesis de Doctorado). Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España.

Cabrera Suárez, M. K., & Santana, J. D. M. (2007). Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: perspectiva del predecesor versus sucesor. *Conocimiento, Innovación Y Emprendedores: Camino Al Futuro*. Univerisdad de La Rioja, 1258–1275.

Cabrera Suárez, M. K., & Santana, J. D. M. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar.

- Revista Europea de Dirección Y Economía de La Empresa*, 19(2), 111–128.
- Camarero, L., Almazán, A., Arribas, J. M., Mañas, B., & Vallejos, A. F. (2013). *Estadística para la investigación social*. México: Alfaomega.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresarial: cómo planificar para unir a la familia y asegurar la continuidad de la empresa familiar*. Bilbao: Deusto.
- Casillas, J. C., & Acedo, F. J. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141–162.
- Casillas Bueno, J. C., Díaz Fernández, C., Salvador Ignacio, R. R., & Vázquez Sánchez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones* (2da Ed.). España: Paraninfo.
- Castillejo Soler, P. (2008). Reflexiones sobre la Empresa Familiar. La Familia y los negocios. Retrieved June 27, 2014, from <http://cef.um.es/index.php/docman/126-upct-2/file>
- Castillo, R. E. R. (2009). Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las Empresas Familiares en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25, 101–129.
- Cerqueira Brêtas, E., de Souza Soares, E., & Silva Brandão, R. K. (2011). A Perspectiva das Empresas Familiares no Processo de Transição para Seus Sucessores na Cidade de Lajinha /mg.
- Chiner Furquet, A. (2013). Buenas prácticas basadas en aplicaciones reales de Protocolos Familiares en las empresas familiares en España. In V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la Empresa Familiar en España* (pp. 113–125). Barcelona: OmniaScience.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., Curtis F, M. I., & Debicki, B. J. (2008). Management Journals as Venues for Publication of Family Business Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(5), 927–

934. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00263.x>

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005, September). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2003). An introduction to theories of family business. *Theories of Family Business*, 18(4), 441–448.
- Cortés, E., García, L., & Ortega, E. (2004). Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. *Esic Market*, 118, 229–257.
- Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, 22(2), 151–166. <http://doi.org/10.1177/0894486509333598>
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial El Ateneo.
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family-owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221–235.
- El Comercio. (2015, July 4). Diez datos clave de la empresa familiar. Quito.
- Fernandez, V. (2013). *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España*. OmniaScience. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=q1pbFEr6psMC>
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The concept of “Familianness”: Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119–130.
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. (Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona, Ed.). Barcelona.
- Gallo, M. Á. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar* (2da. Edición). Pamplona: EUNSA. Ediciones universitarias de Navarra S.A.

- García-Álvarez, E., & López-Sintas, J. (2001). A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity. *Family Business Review*, 14(3), 209–230. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00209.x>
- García, A. de la T., & Luis, R. J. (2002). La naturaleza de la Empresa Familiar y su Continuidad. *Boletín de Estudios Económicos*, 57(177), 451–466.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollon Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business Press.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12(4), 287–297.
- Gimeno Sanding, A. (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas* (Tesis de Doctorado). ESADE, España.
- Gómez-Betancourt, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?: caminos por recorrer*. Editorial Norma.
- Gómez-Betancourt, G. (2012). *¿Cómo Construir un Legado Familiar?* Colombia: Cengage Learning Editores.
- González Ferrero, M., Vásquez, A. G., Bejarano, C. P., & Dávila, M. A. T. (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración*, 23, 11–30.
- González Ferrero, M., Vásquez, A. G., Vejarano, C. P., & Dávila, M. A. T. (2011). Revisión de la literatura de empresas familiares: Una perspectiva financiera. *Academia*, (47), 18–42.
- Goyzueta Rivera, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, (31), 87–132. <http://doi.org/ISSN 1994-3733>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework

- for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Harversto, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, 10(4), 373–396.
- Hernández Fernández, L., & Portillo Medina, R. (2016). *Profesionalización empresarial en empresas familiares: Una construcción teórica* (Primera). Barranquilla: Educosta.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (5ta. edici, pp. 11–44). México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta). Mexico D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Indarti, N., & Kusuma, G. H. (2016). Types of knowledge transferred in family business succession (pp. 646–650).
- INEC. (2015). *Nota Técnica del visualizador de estadísticas productivas*.
- INEC. (2017a). *Reporte de Inflación*. Retrieved from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- INEC. (2017b). Resultados Censo de Población. Retrieved February 12, 2017, from <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Lansberg, I. (1988). La conspiración de la sucesión, 65–77.
- Lansberg, I., & Gersick, K. (2015). Educating Family Business Owners: The Fundamental Intervention. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 400–413.
- Lansberg, I., Perrow L., E., & Rogolsky, S. (1988). Editors' Notes. *Family*

Business Review, 1(1), 1–8.

Leah, K. (2009). The world's oldest family companies. *Family Business Magazine*.

Leandro, A. A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*, 6(2), 29–39. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4004912>

León Machado, G. C. (2010). *Causas de los problemas de Sucesión en Empresas Familiares* (Tesis de Maestría). FLACSO sede Ecuador.

Lorange, P. (2006). El dilema del crecimiento en las empresas familiares. In *El Éxito en los Negocios de Familia: Reflexiones sobre el saber no convencional* (pp. 1–11). Bogotá: Editorial Norma.

Martín Castejón, P. J., & Martínez Martínez, L. (2013). La gestión del conflicto en la Empresa Familiar como principio básico para su continuidad. In V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la Empresa Familiar en España* (pp. 45–54). Barcelona: OmniaScience.

Martínez Romero, A. C., Alzate Alvarado, A. L., & Peña Guevara, A. T. (2011). Análisis del proceso de carrera empresarial de los practicantes en empresa propia y en empresa familiar. In *XXI Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial - Universidad Icesi* (pp. 339–363). Universidad Icesi. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10906/5390>

Maseda, A., Arosa, B., & Iturralde, T. (2008). *Familia Empresaria y Empresa Familiar: Estructuras de Gobierno*.

Massis, A. De, Sharma, P., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2012). *Family Business Studies: An Annotated Bibliography*. Edward Elgar Publishing.

Matser, I., & Lievens, J. (2010). The succession scorecard, a tool to assist Family business's trans-generational Continuity. Retrieved November 15, 2015, from [https://www.google.com/search?q=Matser.+Ilse+and+Lievens%2C+Joze f.++%282010%29.+The+succession+scorecard%2C+a+tool+to+assist+](https://www.google.com/search?q=Matser.+Ilse+and+Lievens%2C+Joze+f.++%282010%29.+The+succession+scorecard%2C+a+tool+to+assist+)

Family+business's+trans-generational+Continuity&ie=utf-8&oe=utf-8

- McGuire, J., Dow, S., & Ibrahim, B. (2012). All in the family? Social performance and corporate governance in the family firm. *Journal of Business Research*, 65(11), 1643–1650.
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131–147.
- Montalvo Perez, D. (2013). *Análisis de la planificación de la sucesión en las empresas familiares* (Tesis de Doctorado). Universidad del Turabo, Puerto Rico.
- Montenegro Fernandez, J. (2015). La Empresa Familiar genera 1,6 millones de empleos. Retrieved from http://www.ide.edu.ec/medios/2015/2015_15_06_Expreso_empresa_familiar_genera.jpg
- Muñoz Razo, C. (2011). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. Mexico D.F.: Pearson Educación.
- Navarro, M. A. S., Martínez, F. J. F., & Navarro, A. M. (2004). ¿Qué es Familiness? Hacia una teoría de la empresa familiar. In *XIV Congreso de la Asociación científica de Economía y Dirección de Empresa (ACEDE)*. Murcia.
- Pérez Molina, A. I. (2012). El Modelo de la Empresa Familiar: Los Cuatro Pilares Fundamentales. *3ciencias.com*.
- Pérez Rodríguez, M. J., Basco, R., García-Tenorio Ronda, J., Giménez Sánchez, J., & Sánchez Quirós, I. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*. Madrid: International Thomson Editores.
- Popescu, O. (1964). Jenofonte como Administrador y Científico de Administración Económica. In *Conferencia Magistral*. Bogotá: Pontificia Universidad Católica Argentina.

- Poza, E. J. (2005). *Empresas familiares*. México D.F.: Thomson.
- Poza, E. J. (2011). *Empresas Familiares* (3ra. Ed.). Mexico D.F.: Cengage Learning Editores.
- Press, E. (2011). *Empresas de familia* (1a. Ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Rojas Navas, F. V. (2014). *La Profesionalización de las Nuevas Generaciones en la empresa Familiar* (Tesis de Doctorado). Universidad de Málaga, España.
- Ruiz González, M., Sessarego Aranda, A. R., & Guzman-Sanza, R. L. (2010, January). A Longitudinal Research About the Evolution of Family Firm Concept and Theories Associated.
- San Martín Reyna, J. M., & Durán Encalada, J. A. (2015). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría Y Administración*. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215000790>
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Erezuma, I. (2017). Sucesión en la Empresa Familiar: Paternalismo y Género. *Espacios*, 38(11).
- Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E., & Arnaud, N. (2011). Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. *Family Business Review*, 24(4), 305–321.
- Schuman, A., Stutz, S., & Ward, J. L. (2012). *Las paradojas de la empresa familiar*. España: Ediciones Deusto.
- Servicio de Rentas Internas. (2014). Conformación de Grupos económicos. Retrieved June 4, 2014, from http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/92d0b20a-c5b1-4813-bbb9-d26b775dd72c/Conformacion_y_Contribucion_del_Impuesto_a_la_Renta_de_los_Grupos_Economicos_2014.xlsx
- Sharma, P. (2004). An overview of family business studies: Current status and

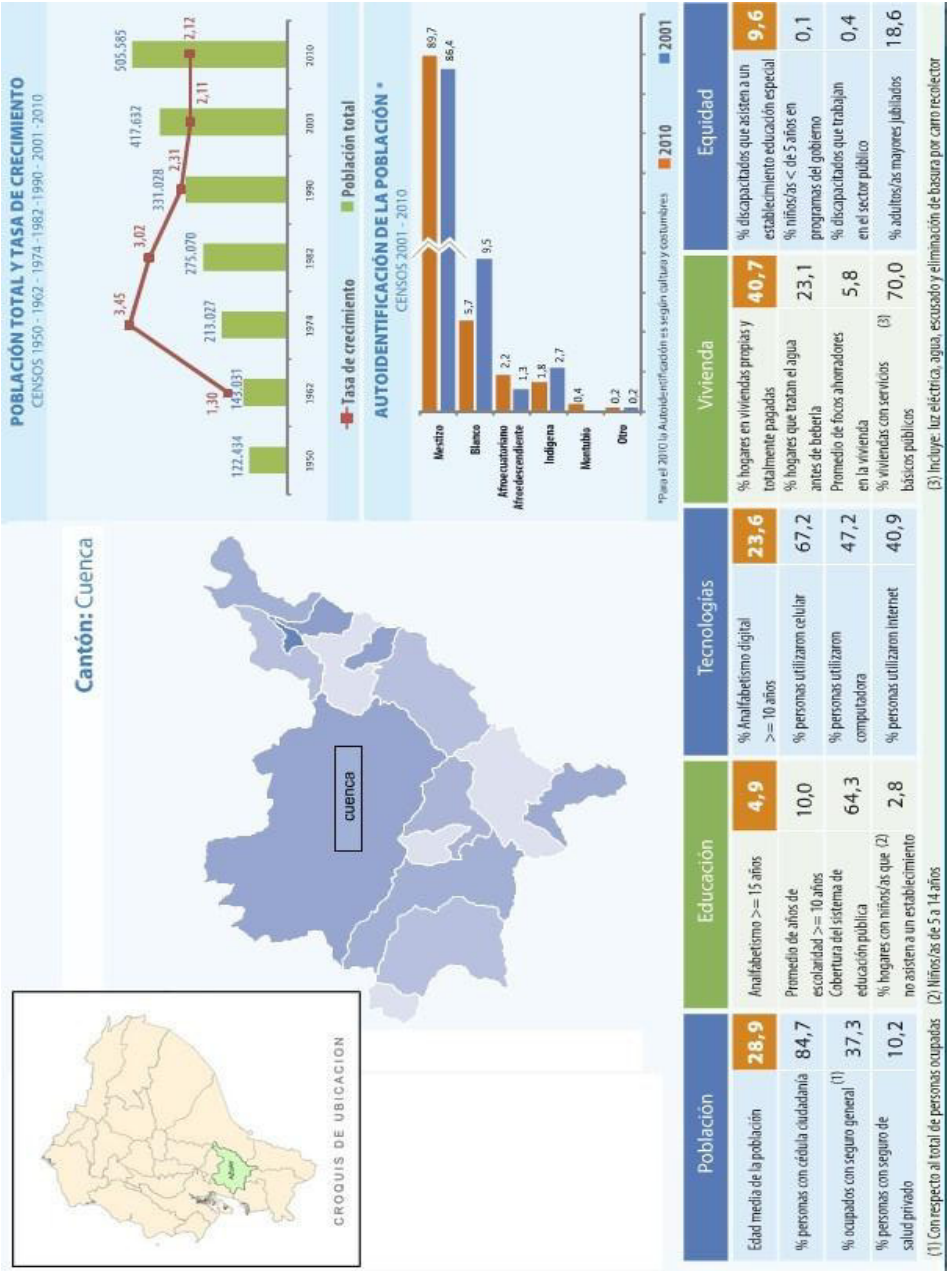
- directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sierra Bravo, R. (1994). *Tesis doctorales y trabajos de Investigación Científica* (5a edición). Madrid: Thomson.
- Sierra Bravo, R. (2003). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios* (14a. ed). Madrid: Thomson.
- Solano Gallegos, S., & Tobar Pesántez, L. (2017). Caracterización de los Grupos económicos en Ecuador según el Servicio de Rentas Internas SRI al año 2015. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana, Ecuador*, (1). Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/rentas-internas-ecuador.html>
- Superintendencia de Compañías. (2016a). Listado de compañías por Provincia y Actividad Económica. Retrieved from http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp
- Superintendencia de Compañías. (2016b). Portal de Información. Retrieved June 5, 2016, from <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Tarrats Pons, E. (2010). *Factores Psicosociales de éxito en la sucesión intergeneracional de la empresa familiar* (Tesis de Doctorado). Universidad Politécnica de Catalunya, España.
- Telesur. (2015, June 27). Correa: Ley de Herencias busca resolver un problema estructural. Retrieved from <http://www.telesurtv.net/news/Correa-Ley-de-Herencias-busca-resolver-un-problema-estructural-20150627-0020.html>
- Tobar Pesántez, L. (2013). Competitividad de las Microempresas en Cuenca, Ecuador. *Revista Internacional Administración & Finanzas, RIAF*, 6(7),

121–129,.

- Tobar Pesántez, L. (2015). Analisis Competitivo De Las Pequeñas Y Medianas Empresas En Cuenca Ecuador. *Revista Internacional Administración & Finanzas. RIAF*, 8(3), 79–92.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana, estructura, gestión crecimiento y continuidad*. (G. Domínguez Chávez, Ed.) (1ra. ed.). México: Pearson Educación.
- Triola, M. F. (2009). *Estadística* (10a ed). México: Pearson Educación.
- Vázquez, J., & Prado, J. J. (2007). TODO QUEDA EN FAMILIA. *Revista Económica Del IDE Perspectiva*, 12(4), 1–5.
- Viera Romero, M. A., Montecel Shiguango, J., & González González, R. de los Á. (2016). Factores determinantes en el declive de una empresa familiar: Análisis del caso “Productos Brillan.” In *Memorias LI Asamblea Anual CLADEA 2016, “La Innovación en las Escuelas de Negocio.”* Medellín: CLADEA.
- Ward, J. (2006). *El Éxito en los negocios de familia: reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–338.
- Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy (Article in Press)*.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.

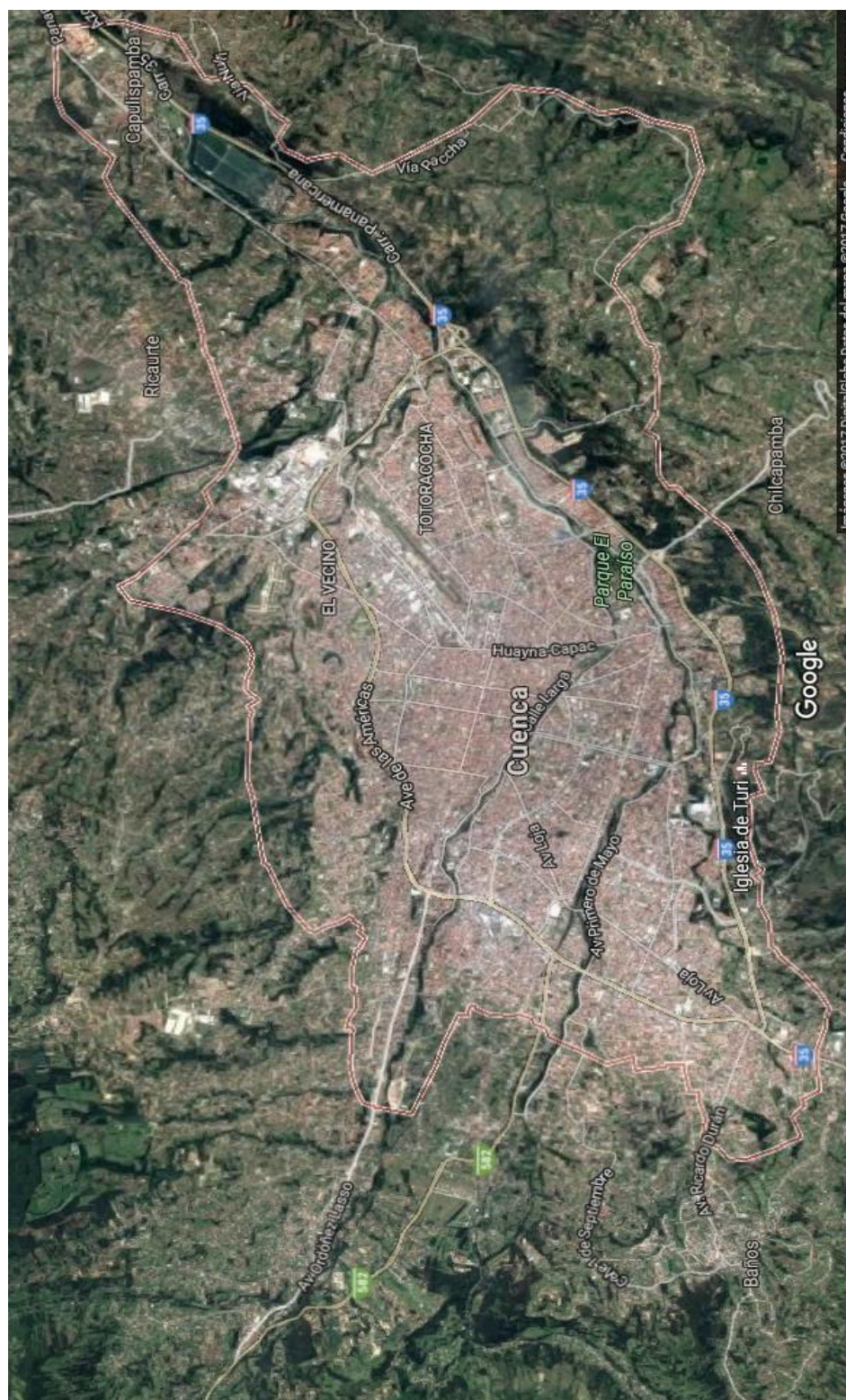
ANEXOS

Anexo 1. Datos demográficos del cantón Cuenca



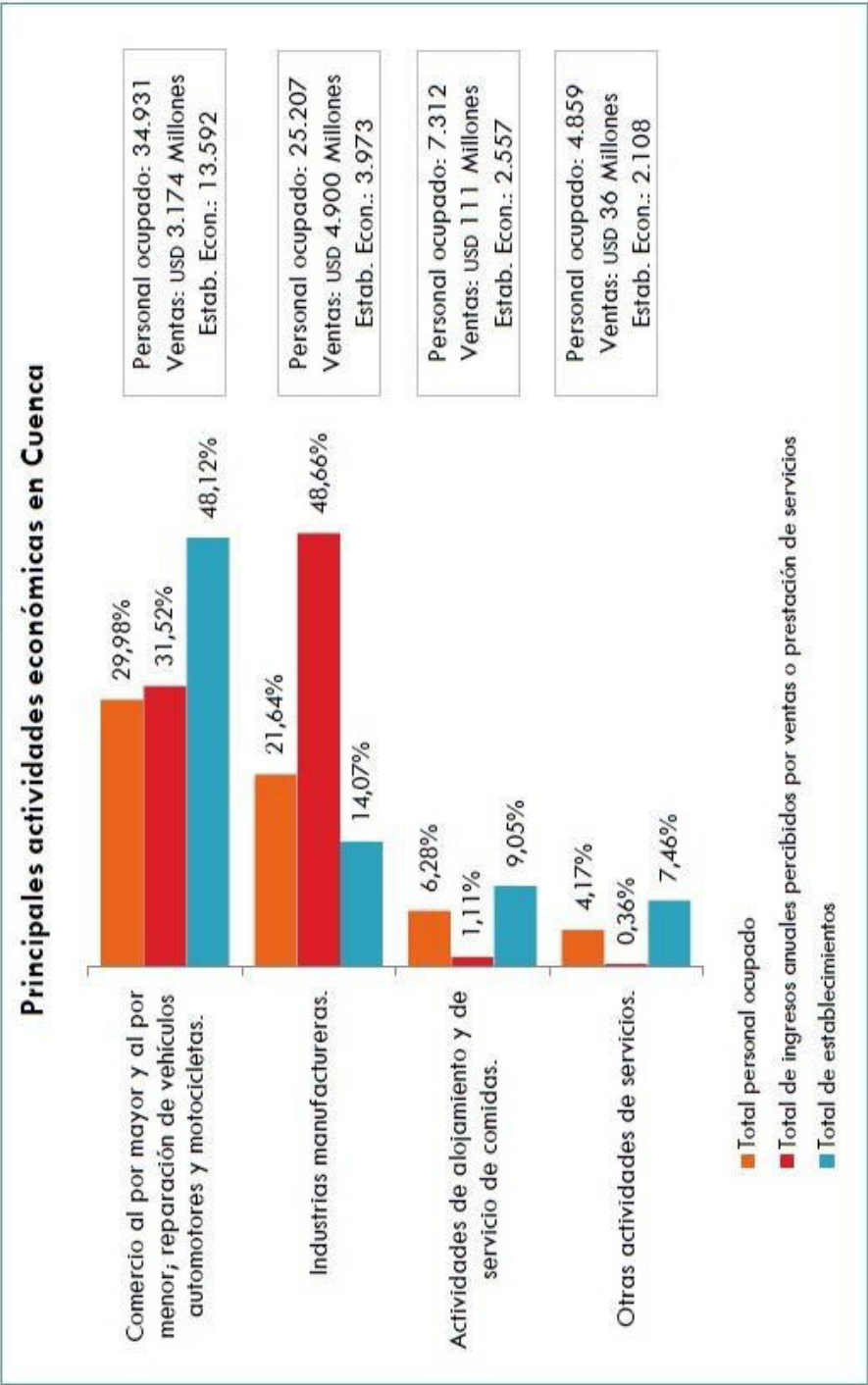
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. Datos del Censo Económico 2010

Anexo 2. Emplazamiento del cantón Cuenca



Fuente: Google Maps (enero 2017)

Anexo 3. Datos económicos de Cuenca



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Información del Censo económico de 2010

Anexo 4. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

La Sucesión y su relación con la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca					
PROBLEMA	INVESTIGACION		OPERACIONALIZACION		
PLANTEAMIENTO	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR
La presencia de empresas familiares en la ciudad de Cuenca y su participación en la economía local es muy importante y significativa. Por otro lado, los problemas que deben afrontar para sobrevivir en un mercado cada vez más complejo y competitivo complican debido a que su estructura familiar tiene características propias y diferenciadoras. En este sentido, la sucesión es uno de los problemas más relevantes y críticos que debe afrontar la empresa familiar para garantizar su continuidad. Se trata de un proceso inevitable y drástico que condiciona el futuro de una empresa familiar y que está caracterizado por el desplazamiento del poder y la influencia desde los fundadores hacia los sucesores lo cual genera fuertes fricciones debido los conflictos e interés y a la gran influencia que ejerce la familia sobre el control y la propiedad de la empresa. La continuidad de la empresa, por su parte, supone la permanencia en términos de consolidación al menos, además de un deseable crecimiento que permita garantizar beneficios para los propietarios familiares, condición que la diferencia del resto de empresas, pues combina el tratamiento de las emociones de familia con las decisiones estratégicas de la empresa. De tal modo que el éxito de la continuidad de la empresa esté indexado a la unión y felicidad de la familia propietaria, situación ideal que garantiza el legado para las siguientes generaciones.	¿En qué medida la Sucesión influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador?	Existe una relación entre la Sucesión y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca	Sucesión	Relevo y transferencia generacional	Conocimiento Idiosincrático Definición de perfiles
	1. ¿En qué medida el Relevo y transferencia influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador?	1. Determinar en qué medida el Relevo y Transferencia influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador	1. Existe una relación directa entre el relevo y transferencia como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca	Profesionalización de la empresa	Proceso de relevo generacional Estructura organizacional Visión Estratégica
	2. ¿En qué medida la Profesionalización de la empresa influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador?	2. Determinar en qué medida la Profesionalización de la Empresa influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.	2. Existe una relación directa entre la profesionalización de la empresa como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca	Formación del sucesor	Sistemas de información Formación académica
	3. ¿En qué medida la Formación del Sucesor influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador?	3. Determinar en qué medida la Formación del Sucesor influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.	3. Existe una relación directa entre la formación del sucesor como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca	Continuidad de la Empresa Familiar	Experiencia laboral
				Crecimiento	Rentabilidad
					Activos
					Patrimonio
				Endeudamiento	Pasivo
				Concentración familiar de la gestión	Influencia de la Empresa
					Influencia de la Familia

Anexo 5. Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
La Sucesión y su relación con la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca						
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSION	INDICADOR	METODOLOGÍA
¿En qué medida la Sucesión influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador?	Establecer en qué medida la Sucesión influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador	Existe una relación entre la Sucesión y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca	Sucesión	Relevo y transferencia generacional	Conocimiento Idiosincrático Definición de perfiles Proceso de relevo generacional Estructura organizacional	Tipo de investigación: Cuantitativo No experimental Transversal Explicativa y correlacional
1. ¿En qué medida el Relevo y transferencia influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador?	1. Determinar en qué medida el Relevo y Transferencia influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador	1. Existe una relación directa entre el relevo y transferencia como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca		Profesionalización de la empresa	Visión Estratégica Sistemas de información Formación académica	
2. ¿En qué medida la Profesionalización de la empresa influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador?	2. Determinar en qué medida la Profesionalización de la Empresa influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.	Existe una relación directa entre la profesionalización de la empresa como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca	Continuidad de la Empresa Familiar	Formación del sucesor	Experiencia laboral Rentabilidad Activos	Instrumentos: Formulario de encuestas para directivos, escala de Likert
3. ¿En qué medida la Formación del Sucesor influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador?	3. Determinar en qué medida la Formación del Sucesor influye en la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.	Existe una relación directa entre la formación del sucesor como factor de la Sucesión; y la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca-Ecuador.		Endeudamiento	Patrimonio Pasivo	Fiabilidad: Alfa de Cronbach
				Concentración familiar de la gestión	Influencia de la Empresa Influencia de la Familia	Validación de Hipótesis: Tau b de Kendall

Anexo 6. Operacionalización de variables (preguntas)

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (preguntas)

La Sucesión y su relación con la Continuidad de las empresas familiares en la ciudad de Cuenca			
VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS
X. Sucesión	X ₁ . Relevo y transferencia: tránsito generacional	X ₁₁ . Conocimiento Idiosincrático	El nombre de la familia es respetado en la sociedad
			El nombre de la familia es respetado en la comunidad de negocios
			Los clientes guardan lealtad con el nombre familiar
			Los proveedores guardan lealtad con el nombre familiar
			Los sucesores han desarrollado los valores y la filosofía de la empresa
			El rol del fundador influye en la cultura empresarial
			La opinión del fundador debe ser considerada en la selección del sucesor
			El conocimiento del negocio debe transferirse a la siguiente generación
		X ₁₂ . Definición de perfiles	Se deben definir los procesos de ingreso de familiares a la empresa
			Se deben definir adecuadamente los perfiles para directivos
			Se debe considerar la juventud del sucesor
			Se debe considerar la capacidad emprendedora del sucesor
			Se debe considerar la capacidad para asumir riesgos del sucesor
			Se debe considerar la habilidad del sucesor para resolver conflictos
		X ₁₃ . Proceso de relevo generacional	Es indispensable que la empresa cuente con un plan de sucesión
			La empresa debe tener siempre un grupo de candidatos para la sucesión
			El proceso de relevo generacional provoca estrés adicional en la empresa
			El proceso de relevo generacional afecta el rendimiento de la empresa
			El proceso de relevo debe contar con el apoyo de consultores expertos
	X ₂ . Profesionalización de la empresa.	X ₂₁ . Estructura organizacional	La Junta General debe fijar los objetivos estratégicos
			La Junta General debe evaluar las estrategias y tomar decisiones
			La JG debe ser la responsable de la elección de puestos claves/dirección
			La Junta General debe ser la responsable de la elección del sucesor
			La JG debe definir las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos.
			La Junta General debe solucionar los conflictos familiares
		X ₂₂ . Visión Estratégica	La EF debe identificar oportunidades/amenazas del medio competitivo
			La EF debe formular objetivos y metas empresariales
			La EF debe verificar la implementación de las estrategias
			La EF debe evaluar los objetivos estratégicos y su grado de alcance
			La EF debe formular de los objetivos y metas familiares
			La EF debe evaluar los objetivos familiares y su grado de alcance
			La EF debe definir presupuestos financieros para el desarrollo de las estrategias
		X ₂₃ . Sistemas de información	La EF debe aprovechar el uso de TIC's para mejorar su desempeño
			La EF debe regular y definir sus procesos mediante el uso de Manuales
	X ₃ . Formación del sucesor.	X ₃₁ . Formación académica	Los directivos/gerentes de la EF deben contar con estudios universitarios
			El/los sucesores de la EF deben contar con estudios universitarios
			El/los sucesores de la EF deben capacitarse permanentemente
		X ₃₂ . Experiencia laboral	El Sucesor debe tener experiencia profesional previo a su ingreso a la EF
			El Sucesor debe tener experiencia en el negocio familiar previo su ingreso
			El Sucesor debe tener experiencia externa en cargos directivos
			El Sucesor debe iniciar su entrenamiento desde el nivel operativo
Y. Continuidad	Y ₁ . Crecimiento	Y ₁₁ . Rentabilidad	La Rentabilidad es un factor clave para el mantenimiento de la EF
			La Rentabilidad debe procurarse a Largo Plazo antes que a Corto Plazo
			Se debe buscar la internacionalización como estrategia de crecimiento
		Y ₁₂ . Activos	Se debe privilegiar la inversión en Activos
		Y ₁₃ . Patrimonio	Se debe privilegiar el crecimiento del Patrimonio
	Y ₂ . Endeudamiento	Y ₂₁ . Pasivo	El endeudamiento es un factor clave para el mantenimiento de la EF
			Se debe privilegiar los negocios con empresas de otros familiares (proveedores, distribuidores, etc.)
	Y ₃ . Concentración familiar de la gestión	Y ₃₁ . Influencia de la Empresa	Se debe privilegiar los méritos profesionales sobre la lealtad familiar
			Se debe privilegiar la orientación al cambio sobre la tradición
			Los directivos familiares deben tener mayor influencia respecto de los no familiares en la toma de decisiones
			La Gestión de la empresa debe estar concentrada exclusivamente en manos de la familia
			El Capital Social de la empresa debe estar concentrada exclusivamente en manos de la familia
		Y ₃₂ . Influencia de la Familia	El Consejo de Familia debe garantizar la convivencia familiar y la aplicación de los Protocolos familiares
			La empresa debe generar seguridad para la familia
			Los familiares deben sentirse en la libertad de participar o no de la gestión de la EF
			La EF debe procurar el enrolamiento de directivos no familiares
			El negocio solo puede subsistir gracias a la gestión de la familia

Anexo 7. Listado de empresas (Población)

No.	R U C	Razón Social	Fecha de constitución
1	0190000338001	MERCANTIL TOSI SA	06/03/1941
2	0190000079001	LIZARDO JARAMILLO CA COMERCIAL Y AGRICOLA CACIA	25/05/1944
3	0190007537001	DISTRIBUIDORA ELJURI CIA LTDA	01/11/1944
4	0190003299001	PASAMANERIA S.A.	09/03/1945
5	0190002152001	HOTEL CRESPO CA	09/07/1949
6	0190001490001	MARCIMEX S.A.	29/08/1949
7	0190000435001	SERRANO HAT EXPORT CIA. LTDA.	02/03/1953
8	0190005070001	CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.	16/08/1955
9	0190003647001	CUENCA BOTTLING CO. CA	03/04/1957
10	0190005232001	MIRASOL SA	27/08/1957
11	0190004937001	CURTIEMBRE RENACIENTE S.A.	09/12/1959
12	0190001849001	EMBOTELLADORA AZUAYA S. A.	20/08/1960
13	0190004678001	FABRICA DE RESORTES VANDERBILT S.A.	26/06/1962
14	0190004643001	TUBERIA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A.	02/12/1963
15	0190004384001	MATERIALES DE CONSTRUCCION Y DECORACION C LTDA MACOYDE	22/07/1964
16	0190003701001	IMPORTADORA TOMBAMBAMBA S.A.	19/08/1964
17	0190006182001	ELABORADOS DE CARNE SA EDCA	29/03/1965
18	0190003507001	PASTIFICIO TOMBAMBAMBA CIA. LTDA.	30/08/1965
19	0190006034001	METROPOLITAN TOURING DE CUENCA SA	07/09/1965
20	0190018253001	EMPRESA HOTELERA CUENCA CA	16/10/1965
21	0190008789001	IMPARTES S.A.	15/03/1966
22	0190003450001	ANGLO ECUATORIANA DE CUENCA CIA LTDA	12/09/1966
23	0190002071001	CERAMICA ANDINA CA	05/10/1966
24	0190007553001	INDUSTRIA DE COSMETICOS INTERNACIONALES CIA. LTDA.	09/02/1967
25	0190002098001	COMANDATO (CUENCA) SOCIEDAD ANONIMA	04/09/1967
26	0190000907001	MODESTO CASAJOANA CIA LTDA	30/12/1967
27	0190041476001	INDUSTRIAS METALICAS NARVAEZ E HIJOS CIA LTDA	19/02/1968
28	0190048365001	COMERCIAL SALVADOR PACHECO MORA S.A.	02/04/1968
29	0190324052001	AGROPECUARIA HUAPULA S. A.	31/08/1968
30	0190001237001	BALNEARIOS DURAN S.A.	14/04/1969
31	0190001628001	AUSTRAL CIA LTDA	30/04/1969
32	0190007529001	ECUATORIANA DE MOTOCICLETAS CIA. LTDA.	07/10/1969
33	0190002810001	MOTORISA SA	24/11/1969
34	0190000702001	BERMEO HERMANOS CIA LTDA	16/01/1970
35	0190007545001	CONSORCIO INDUSTRIAL ELECTRONICO CIEL.CIA. LTDA.	26/01/1970
36	0190004163001	DISTRIBUIDORA BARRERA CIA. LTDA.	06/04/1970
37	0190007510001	ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	29/06/1970
38	0190019101001	CONSTRUCTORA SAN JERONIMO S.A.	06/11/1970
39	0190001679001	SUMATEX S.A.	15/10/1971

No.	R U C	Razón Social	Fecha de constitución
40	0190008886001	HOMERO ORTEGA PENAFIEL E HIJOS C LTDA	08/01/1972
41	0190009173001	ALUTEC CIA LTDA	07/02/1972
42	0190061264001	INDUGLOB S.A.	10/02/1972
43	0190000222001	SUCESORES DE LUIS RODRIGUEZ M. CIA. LTDA	01/11/1972
44	0190007049001	EL TIEMPO CIA LTDA	21/12/1972
45	0190005151001	EL MERCURIO CIA LTDA	13/03/1973
46	0190005623001	LEÓN HERMANOS COMPAÑÍA LIMITADA	02/04/1973
47	0190044955001	EL MOTOR CIA LTDA	16/10/1973
48	0190015580001	ARTESA C LTDA	13/12/1973
49	0190019594001	COLORANTES Y QUIMICOS INDUSTRIALES SOCIEDAD ANONIMA	02/03/1974
50	0190020061001	COMISARIATO POPULAR CIA LTDA	03/04/1974
51	0190018989001	JOSE UGALDE JERVES CIA. LTDA.	07/06/1974
52	0190020185001	JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ SA	18/07/1974
53	0190020304001	EXPORTADORA K. DORFZAUN S.A.	31/07/1974
54	0190020568001	IMPRENTA Y PAPELERIA MONTERREY CIA. LTDA.	31/07/1974
55	0190020738001	INMOBILIARIA PEÑOTTA CIA LTDA	28/08/1974
56	0190022307001	POLIGRAF ANDINA CIA. LTDA	25/10/1974
57	0190022196001	VIAUSTRO CIA. LTDA. VIAS DEL AUSTRO CIA. LTDA.	15/11/1974
58	0190023761001	LAVANDERIAS AUSTRALES SA LAUSTRASA	12/12/1974
59	0190027325001	INDUMESA CIA LTDA	17/02/1975
60	0190040836001	CONFECCIONES DE CUERO EL MUNDO CIA. LTDA.	30/06/1975
61	0190043797001	MONSALVE MORENO CIA. LTDA.	07/10/1975
62	0190044114001	REPRESENTACIONES DE COMERCIO Y SEGUROS (RECOYSE) CIA. LTDA.	22/10/1975
63	0190046664001	CONSTRUCTORA CARVALLO A.Z. CIA. LTDA.	06/02/1976
64	0190043207001	RAFAEL PAREDES SEMPETEGUI E HIJOS CIA LTDA	20/05/1976
65	0190049515001	ALMACEN DE PLASTICOS CIA LTDA	07/06/1976
66	0190049531001	COMERCIAL IMPORTADORA ROMAN CIA LTDA	22/06/1976
67	0190050033001	PLASTICOS RIVAL CIA LTDA	30/06/1976
68	0190051188001	REGOLUX SA	02/09/1976
69	0190051579001	ELJURI HATARI S.A.	01/11/1976
70	0190052311001	ALMACENES LIRA CIA LTDA	30/12/1976
71	0190053687001	COSMICA CIA LTDA	11/02/1977
72	0190052729001	EDITORIAL AMAZONAS SA	08/03/1977
73	0190054314001	CONSTRUCTORA DE CAMINOS S.A.	09/06/1977
74	0190054489001	PREDIAL E INMOBILIARIA FLORES C.A.	14/06/1977
75	0190056341001	APLICACIONES ARTISTICAS S.A. APLICARTSA.	30/06/1977
76	0190054683001	EL SURTIDO C LTDA.	12/07/1977
77	0190055051001	SOCIEDAD FINANCIERA DEL AUSTRO S.A.	12/07/1977
78	0190055965001	BANCO DEL AUSTRO S. A	02/08/1977
79	0190055507001	ALMACEN JUAN MONTERO CIA. LTDA.	05/09/1977
80	0190155188001	AGROSAD PRODUCTOS AGROPECUARIOS C LTDA	06/09/1977
81	0190055744001	RODRIGO VELEZ FLORES C LTDA	19/09/1977

No.	R U C	Razón Social	Fecha de constitución
82	0190055671001	TOCASA S.A.	06/10/1977
83	0190055906001	MOLINO Y PASTIFICIO ECUADOR S. A.	15/10/1977
84	0190082431001	ARIOLFO VAZQUEZ MORENO Y OTROS SOCIEDAD DE HECHO	01/01/1978
85	0190056694001	MARTINEZ & HIJOS C. LTDA.	23/01/1978
86	0190056783001	TURISA CUENCA CIA LTDA	30/01/1978
87	0190057127001	FIBROACERO S.A.	27/02/1978
88	0190057666001	FRUTAS VEGETALES CARNES C LTDA FRUVECA	04/04/1978
89	0190057895001	PROCESADORA DE SOMBREROS CIA. LTDA.	05/05/1978
90	0190061884001	TECNICENTRO DEL AUSTRO S.A.TEDASA	26/05/1978
91	0190058492001	INMOBILIARIA LA DOLOROSA C LTDA	16/06/1978
92	0190058670001	INDALUM INDUSTRIAL DE ALUMINIO SA	16/06/1978
93	0190058484001	INDUSTRIAL COMERCIAL LEON BERMEO E HIJOS C LTDA	19/06/1978
94	0190058786001	T.M.H. QUIMICOS CIA. LTDA.	29/06/1978
95	0190060047001	CARDECA CIA. LTDA.	28/08/1978
96	0190060519001	HUERTOS UZHUPUD SA	27/10/1978
97	0190063011001	MOLINO Y PASTIFICIO ITALIA CIA. LTDA.	29/01/1979
98	0190063917001	DURAMAS CIA. LTDA.	06/03/1979
99	0190062317001	CERAMICA RIALTO S.A.	03/05/1979
100	0190067009001	AUTOPASE SA	07/05/1979
101	0190066304001	ITALPISOS SA	15/05/1979
102	0190066797001	GRAFICAS HERNANDEZ CIA. LTDA	08/06/1979
103	0190068404001	IMPORTADORA TERREROS SERRANO CIA. LTDA.	30/07/1979
104	0190070549001	PAN DEL ECUADOR SA PANESA	26/09/1979
105	0190301702001	ANSEDE F. A.	05/12/1979
106	0190071057001	INDUSTRIA DE RADIADORES Y REPUESTOS LUPPI CIA. LTDA.	08/01/1980
107	0190072037001	INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA CIA. LTDA.	14/01/1980
108	0190072495001	ALMACENES ERNESTO MOSCOSO CIA. LTDA.	20/02/1980
109	0190072630001	PRODUCTOS ROMOTT CIA.LTDA.	13/03/1980
110	0190076431001	MARMOLES SANTA ROSA C.A.	15/08/1980
111	0190075915001	MOSMACO CIA. LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	20/08/1980
112	0190078574001	COMPAÑIA DE INVERSIONES COMINVER CIA. LTDA.	15/10/1980
113	0190078922001	AEROMAR CIA. LTDA.	26/11/1980
114	0190078825001	REPYCOM CIA. LTDA	26/11/1980
115	0190085422001	RECOR DENTAL Y QUIMEDIC CIA. LTDA.	26/01/1981
116	0190081095001	PREFABRICADOS DE CONCRETO TIGER C LTDA	15/04/1981
117	0190082024001	IMPORAUSTRO C LTDA	03/07/1981
118	0190082229001	INMOBILIARIA PAUCARBAMBA S.A.	04/08/1981
119	0190082199001	COMPUTACION ADMINISTRACION Y SISTEMAS C.A.S CIA. LTDA.	04/08/1981
120	0190082466001	SOCIEDAD COMERCIAL INDUSTRIAL ECUAMUEBLE CIA. LTDA.	02/09/1981
121	0190082830001	DISTRIBUCIONES TOVECO CIA. LTDA	01/10/1981
122	0190019098001	CONSTRUCTORA SAN JORGE S.A.	31/10/1981
123	0190005283001	INDUSTRIAL EXPORTADORA DE SOMBREROS ECUATORIANOS C LTDA	31/10/1981

No.	R U C	Razón Social	Fecha de constitución
124	0190083594001	CATHAY INTERNACIONAL C LTDA	20/01/1982
125	0190084361001	PASTIFICIO NILO C LTDA	20/04/1982
126	0190084426001	ALMACENES DECORAMOS C LTDA	21/04/1982
127	0190084558001	C + C CONSULCENTRO C LTDA	26/04/1982
128	0190084647001	CONTRAL CIA. LTDA	10/05/1982
129	0190084728001	MUNDIPLAST CIA. LTDA.	26/05/1982
130	0190084663001	VIDRART CIA. LTDA.	07/06/1982
131	0190087719001	INDUSTRIAS QUIMICAS DEL AZUAY S.A.	29/06/1982
132	0190085104001	INMOBILIARIA TORRES LEON SA	30/07/1982
133	0190085376001	CUENCAORO HOTELERA CUENCA S.A.	23/08/1982
134	0190085309001	IMPORTADORA AUTOMOTRIZ PESANTEZ C LTDA	09/09/1982
135	0190085503001	EL CARRUSEL C LTDA	04/10/1982
136	0190086356001	INMOBILIARIA FAINCO SA	08/10/1982
137	0190085929001	AUTOLLANTA C LTDA	24/11/1982
138	0190086968001	PECALPA CIA. LTDA.	15/12/1982
139	0190086550001	CONSTRUCTORA OREBRI C LTDA	21/01/1983
140	0190088545001	HOTEL LAS AMERICAS C LTDA	18/08/1983
141	0190088669001	IMPORTADORA COMERCIAL EL HIERRO CIA. LTDA.	25/08/1983
142	0190089312001	SACOTO & ASOCIADOS CIA. LTDA.	01/09/1983
143	0190089983001	AUSTRO ECUATORIANA DE SERVICIOS AESER CIA. LTDA	06/09/1983
144	0190089002001	FRUTOS Y GASEOSAS DEL AUSTRO C LTDA	03/10/1983
145	0190089037001	AUSTROMAR SA	18/10/1983
146	0190089371001	CONSTRUCTORA MEJIA CIA. LTDA	17/11/1983
147	0190090353001	ALMACEN DE INSUMOS AGROPECUARIOS EL SURCO	08/12/1983
148	0190091287001	ARTIACERO C LTDA	01/03/1984
149	0190092372001	INMOBILIARIA COMERCIAL Y AGRICOLA LOS ARRAYANES CA	13/04/1984
150	0190092674001	INCOVIAL CIA. LTDA.	12/06/1984
151	0190093689001	INMOBILIARIA Y COMERCIAL HEFLORSA SA	03/09/1984
152	0190093662001	CONCRETOS CASAS Y CONSTRUCCIONES C-3 CIA. LTDA.	19/09/1984
153	0190093816001	COSMOPOLITA AGENCIA DE VIAJES CIA. LTDA. COAVIA	26/09/1984
154	0190094014001	REENCAUCHADORA ANDINA REENCANDINA S.A.	26/10/1984
155	0190094065001	C & M CIA. LTDA.	14/11/1984
156	0190094057001	ROOTOURS SA	15/11/1984
157	0190094324001	R.U.T.E. CIA. LTDA	12/12/1984
158	0190094723001	S.T.S. C LTDA	13/12/1984
159	0190094227001	INVERSIONES ALIADAS NEPTUNO SA	01/02/1985
160	0190095711001	COMERCIAL INDUSTRIAL CICLA CIA. LTDA.	23/04/1985
161	0190095916001	MAQUIMICA CIA. LTDA.	03/05/1985
162	0190096009001	INTIRAIMI C. LTDA.	27/05/1985
163	0190096467001	CORPORACION ECUATORIANA DE LICORES Y ALIMENTOS S.A.	03/06/1985
164	0190096475001	ARGO INVERSIONES C. LTDA.	06/06/1985
165	0190096327001	CME CORP CIA. LTDA	12/06/1985

No.	R U C	Razón Social	Fecha de constitución
166	0190096343001	PLASTIAZUAY SA	28/06/1985
167	0190096602001	FABRICA DE ESPEJOS VITROROCA C LTDA	05/08/1985
168	0190097781001	ROLANDO RIOS COMPAÑIA LIMITADA	10/10/1985
169	0190097595001	PAPELERIA MONSALVE CIA. LTDA.	25/10/1985
170	0190098656001	COMERCIAL IMPORTADORA ROMAV CIA. LTDA	25/11/1985
171	0190099482001	INMOBILIARIA INMOCAYAS CIA. LTDA.	11/03/1986
172	0190099911001	SOI OPTICAS CIA. LTDA.	04/04/1986
173	0190101134001	COMPANIA DE INVESTIGACION Y EXPLOTACION MINERA SA	16/04/1986
174	0190100006001	JURADO HERMANOS CIA. LTDA.	16/04/1986
175	0190101193001	CONFECCIONES LOU-REN CIA. LTDA.	20/05/1986
176	0190103153001	PREDIAL SAN CARLOS S.A	28/05/1986
177	0190101053001	GRAN VIA AGENCIA DE VIAJES C LTDA	04/07/1986
178	0190100898001	ROVIZA S. A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	10/07/1986
179	0190101398001	SUMIN SUMINISTROS INDUSTRIALES C LTDA	20/08/1986
180	0190101576001	COMERCIAL AVILA OCHOA CIA LTDA	22/08/1986
181	0190101452001	PROKLINER COMPANIA PROFESIONAL DE LIMPIEZA C. LTDA.	28/08/1986
182	0190100529001	ARTES FOTOMECAICAS PEPE'S C LTDA	29/08/1986
183	0190101827001	AUSTROTUR AGENCIA DE VIAJES C. LTDA	27/10/1986
184	0190101851001	ACSAM CONSULTORES CIA. LTDA.	06/11/1986
185	0190102068001	LABORATORIOS PARACELSO C LTDA	07/11/1986
186	0190102459001	LA POSTA S.A.	05/12/1986
187	0190102475001	COMERCIAL E INDUSTRIAL DEL AUSTRO INCODISA C LTDA	03/02/1987
188	0190103293001	MESILSA S.A.	03/04/1987
189	0190304493001	CENAPIC CENTRO ADMINISTRATIVO PARQUE INDUSTRIALCUENCA	10/04/1987
190	0190103536001	HORMIGONES Y PISOS HORMIPISOS CIA. LTDA.	18/05/1987
191	0190104451001	VIAJES DELTRAVE CIA. LTDA.	10/07/1987
192	0190104753001	H. PESANTEZ CORDERO E HIJOS S. A.	29/07/1987
193	0190105806001	AGROINDUSTRIAL TOMBAMBAMBA C.A.	11/08/1987
194	0190104877001	FERNANDO VAZQUEZ ALCAZAR Y OTROS SOC. HECHO	11/08/1987
195	0190106268001	EL TAHUAL CIA.LTDA	16/10/1987
196	0190106411001	IMPORTADORA HUMVAL C. LTDA.	19/10/1987
197	0190106306001	FABRICA DE VELAS HERMINIO DELGADO CIA. LTDA.	26/10/1987
198	0190106314001	MUNDOVIAJES S.A.	29/10/1987
199	0190109127001	ALMACEN FABIAN CARVALLO CIA. LTDA.	11/03/1988
200	0190109666001	WILSON GONZALEZ FLORES Y OTROS SOCIEDAD DE HECHO	01/04/1988
201	0190110001001	COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.	29/04/1988
202	0190120988001	EXPLOTACION MINERA DEL SUR EXPLOSUR C. A.	16/06/1988
203	0190112292001	COMERCIALIZADORA ENMANUEL CIA. LTDA.	29/06/1988
204	0190111881001	LAS FRAGANCIAS CIA. LTDA.	05/07/1988
205	0190109062001	HACIENDA SAN GALO BURGAY CIA. LTDA.	10/03/1988
206	0190112462001	COMERCIAL MODICO C.LTDA.	15/08/1988
207	0190113329001	DISTRIBUIDORA GUILLENS C.L.	30/09/1988

No.	R U C	Razón Social	Fecha de constitución
208	0190113647001	FREIRE ZAMORA FREIZA CIA.LTDA.	18/10/1988
209	0190114775001	GRAFICAS Y SUMINISTROS GRAFISUM CIA. LTDA.	04/01/1989
210	0190116565001	GALVANIZADORA DEL AUSTRO GALVAUSTRO CIA.LTDA.	23/02/1989
211	0190117278001	IMPORTADORA LARTIZCO S.A	29/03/1989
212	0190118762001	INMOBILIARIA SANTA CATERINE DE SENA C.L.	05/04/1989
213	0190121356001	VAZCORP SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	05/07/1989
214	0190121429001	MANDATO PAREDES COMPAÑIA LIMITADA	27/07/1989
215	0190121585001	CORRESUR CIA LTDA. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS.	01/08/1989
216	0190121658001	PIEDRA CARDOSO HERMANOS C. LTDA.	02/08/1989
217	0190160955001	CONSULTORIOS DE ESPECIALIDADES MEDICAS SANTA INES	10/08/1989
218	0190122271001	GRAIMAN CIA. LTDA.	17/08/1989
219	0190122107001	BALNEARIO TERMAL RODAS CIA. LTDA.	23/08/1989
220	0190115151001	CARTONES NACIONALES S.A. I CARTOPEL	25/08/1989
221	0190122204001	RUTH CECILIA ABAD VALLEJO SOCIEDAD DE HECHO	18/09/1989
222	0190122883001	INMOBILIARIA CERMOSA S.A.	10/11/1989
223	0190128814001	MINERA EXPLOAUSTRO CIA. LTDA.	02/05/1990
224	0190129055001	ARRENDAMIENTOS PREDIOS Y SERVICIOS S.A. APRESA	05/06/1990
225	0190127966001	SUPACO CIA. LTDA.	07/06/1990
226	0190128482001	IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA PINOS MONCAYO CIA LTDA	25/06/1990
227	0190131572001	SURVIAJES CIA. LTDA.	27/09/1990
228	0190129497001	EXPOCOE CIA. LTDA.	25/10/1990
229	0190133249001	INMOBILIARIA DEL AUSTRO S.A. AUSTROINMO	06/11/1990
230	0190133451001	TEVSUR CIA. LTDA.	13/11/1990
231	0190133354001	SOCIEDAD MÉDICA DEL AUSTRO SOMEDICA CIA. LTDA.	20/11/1990
232	0190133265001	IMPORTADORA ARCASA CIA. LTDA.	05/12/1990
233	0190133389001	BYPESA S. A. AGENCIA ASESORA PRODUCTORA DE SEGUROS	11/12/1990

Anexo 8. Instrumento de recolección de datos



ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE EMPRESAS FAMILIARES DE LA CIUDAD DE CUENCA



El propósito del presente estudio pretende conocer la percepción de los Presidentes y/o Gerentes de Empresas Familiares de la ciudad de Cuenca, respecto de diferentes dimensiones relacionados con los procesos de sucesión, la profesionalización de la empresa y los planes de formación de los futuros sucesores y su relación con la continuidad de la firma que usted acertadamente dirige.

La información tendrá un tratamiento estrictamente académico y se utilizará únicamente con fines científicos para contrastar las hipótesis planteadas en el proyecto de la investigación.

Por esta razón, confiando en su extensa experiencia en Alta Gerencia, nos permitimos solicitar comedidamente su ayuda para completar la información requerida en esta encuesta, cuidadosamente y de esta manera conseguir los resultados más precisos con respecto de la problemática de la continuidad de la empresa familiar cuencana.

Para su información, comunicamos que este instrumento de recolección ha sido validado por expertos en el tema:

- Dr. Luis Tobar Pesántez, Vicerrector General Académico de la Universidad Politécnica Salesiana - Ecuador
- Dr. Augusto Hidalgo Sánchez, Director de la EPA de Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Perú

I. DATOS INFORMATIVOS				
01. CARGO <div style="text-align: right;">PRESIDENTE <input type="checkbox"/></div> <div style="text-align: right;">GERENTE/DIRECTIVO <input type="checkbox"/></div>		04. ROL <div style="text-align: right;">FUNDADOR <input type="checkbox"/></div> <div style="text-align: right;">SUCESOR <input type="checkbox"/></div>		
02. EDAD <div style="text-align: right;">_____ años</div>		05. RELACIÓN FAMILIAR <div style="text-align: right;">SI <input type="checkbox"/></div> <div style="text-align: right;">NO <input type="checkbox"/></div>		
03. GÉNERO <div style="text-align: right;">Femenino <input type="checkbox"/></div> <div style="text-align: right;">Masculino <input type="checkbox"/></div>				
06. NIVEL DE FORMACION <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> SECUNDARIA <input type="checkbox"/> SUPERIOR <input type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/> OTRO <input type="checkbox"/> </div>				
EMPRESA 07. ACTIVIDAD ECONÓMICA: _____				
08. TAMAÑO DE LA EMPRESA <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> PEQUEÑA <input type="checkbox"/> MEDIANA <input type="checkbox"/> GRAN EMPRESA <input type="checkbox"/> </div>				
09. PERMANENCIA EN EL MERCADO <div style="text-align: right;">_____ años</div>				
10. N° GENERACIÓN <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> PRIMERA <input type="checkbox"/> SEGUNDA <input type="checkbox"/> TERCERA <input type="checkbox"/> CUARTA <input type="checkbox"/> </div>				

No	Percepción sobre conocimiento idiosincrático de la Empresa familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
11	El nombre de la familia es respetado en la sociedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	El nombre de la familia es respetado en la comunidad de negocios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Los clientes guardan lealtad con el nombre familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Los proveedores guardan lealtad con el nombre familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Los sucesores han desarrollado los valores y la filosofía de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	El rol del fundador influye en la cultura empresarial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	La opinión del fundador debe ser considerada en la selección del sucesor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	El conocimiento del negocio debe transferirse a la siguiente generación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	Percepción sobre los perfiles del sucesor. Está usted de acuerdo respecto de la importancia de los siguientes aspectos:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
19	Se deben definir los procesos de ingreso de familiares a la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Se deben definir adecuadamente los perfiles para directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Se debe considerar la juventud del sucesor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Se debe considerar la capacidad emprendedora del sucesor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Se debe considerar la capacidad para asumir riesgos del sucesor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Se debe considerar la habilidad del sucesor para resolver conflictos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	Percepción sobre la importancia del proceso de relevo generacional de la EF. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
25	Es indispensable que la empresa cuente con un plan de sucesión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	La empresa debe tener siempre un grupo de candidatos para la sucesión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	El proceso de relevo generacional provoca estrés adicional en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	El proceso de relevo generacional afecta el rendimiento de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	El proceso de relevo debe contar con el apoyo de consultores expertos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	Percepción sobre la estructura organizacional de la empresa familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
30	La Junta General debe fijar los objetivos estratégicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	La Junta General debe evaluar las estrategias y tomar decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	La JG debe ser la responsable de la elección de puestos claves/dirección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	La Junta General debe ser la responsable de la elección del sucesor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	La JG debe definir las relaciones de autoridad y responsabilidad entre los diferentes niveles jerárquicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	La Junta General debe solucionar los conflictos familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	Percepción sobre visión estratégica de la Empresa familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
36	La EF debe identificar oportunidades/amenazas del medio competitivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	La EF debe formular objetivos y metas empresariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	La EF debe verificar la implementación de la estrategias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	La EF debe evaluar los objetivos estratégicos y su grado de alcance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	La EF debe formular de los objetivos y metas familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	La EF debe evaluar los objetivos familiares y su grado de alcance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	La EF debe definir presupuestos financieros para el desarrollo de las estrategias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	Percepción sobre el uso de Sistemas de Información (SI) en la Empresa familiar. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
43	La EF debe aprovechar el uso de TIC's para mejorar su desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	La EF debe regular y definir sus procesos mediante el uso de Manuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	Percepción sobre la Formación del Sucesor de la EF. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
45	Los directivos/gerentes de la EF deben contar con estudios universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	El/los sucesores de la EF deben contar con estudios universitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	El/los sucesores de la EF deben capacitarse permanentemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	Percepción sobre la Experiencia Laboral del Sucesor de la EF. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
48	El Sucesor debe tener experiencia profesional previo a su ingreso a la EF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49	El Sucesor debe tener experiencia en el negocio familiar previo su ingreso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50	El Sucesor debe tener experiencia externa en cargos directivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51	El Sucesor debe iniciar su entrenamiento desde el nivel operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	Percepción sobre el Crecimiento y Endeudamiento de la EF. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
52	La Rentabilidad es un factor clave para el mantenimiento de la EF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	La Rentabilidad debe procurarse a Largo Plazo antes que a Corto Plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	Se debe buscar la internacionalización como estrategia de crecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Se debe privilegiar la inversión en Activos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	Se debe privilegiar el crecimiento del Patrimonio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	El endeudamiento es un factor clave para el mantenimiento de la EF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	Se debe privilegiar los negocios con empresas de otros familiares (proveedores, distribuidores, acreedores, consultores, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	Percepción sobre la influencia del negocio en la familia. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
59	Se debe privilegiar los méritos profesionales sobre la lealtad familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	Se debe privilegiar la orientación al cambio sobre la tradición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	Los directivos familiares deben tener mayor influencia respecto de los no familiares en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	La Gestión de la empresa debe estar concentrada exclusivamente en manos de la familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	El Capital Social de la empresa debe estar concentrada exclusivamente en manos de la familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	Percepción sobre la influencia de la familia en el negocio. Está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones:	Muy de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Poco de acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
64	El Consejo de Familia debe garantizar la convivencia familiar y la aplicación de los Protocolos familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65	La empresa debe generar seguridad para la familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66	Los familiares deben sentirse en la libertad de participar o no de la gestión de la EF	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67	La EF debe procurar el enrolamiento de directivos no familiares	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68	El negocio solo puede subsistir gracias a la gestión de la familia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 9. Opinión de expertos

Experto 1

Anexo No. 02A: Ficha del Informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: *Dr. Augusto Hidalgo*
 1.2 Cargo e Institución donde labora: *Director de la Escuela de Negocios Internacionales de la UNMSM - Lima*
 1.3 Título de la investigación: *La Sucesión y la Continuidad de las Empresas Familiares de Cuenca*
 1.4 Nombre del instrumento: *Encuesta para determinar la Continuidad de la empresa familiar de Cuenca*
 1.5 Autor del Instrumento: *Santiago Solano G. Alumno de Doctorado en Ciencias Administrativas*

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					✓ 95%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					85%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					95%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					92%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					97%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					95%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					98%
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					97%

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (✓) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

95 %

Lugar y fecha: Ciudad de Lima,



Firma del Experto Informante.

DNI. N° *7852545* Teléfono N° *956149534*

Experto 2

Anexo No. 02A: Ficha del Informe de opinión de expertos

I. DATOS GENERALES:

- 1.1 Apellidos y Nombres del Informante: *Dr. Luis B. Tobar Pesántez*
 1.2 Cargo e Institución donde labora: *Vicerrector General Académico de la Universidad Politécnica Salesiana*
 1.3 Título de la investigación: *La Sucesión y su relación con la Continuidad en las Empresas Familiares en la ciudad de Cuenca*
 1.4 Nombre del instrumento: *Encuesta para determinar la Continuidad de la empresa familiar de Cuenca*
 1.5 Autor del Instrumento: *Santiago Solano G. Alumno de Doctorado en Ciencias Administrativas*

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					98%
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					90%
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					97%
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					98%
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90%
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					97%
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos de la investigación.					97%
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					96%
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					97%
10. PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					98%

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- (...) El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.
 (...) El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado, y nuevamente validado.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 96 %

Lugar y fecha: Santa Ana de los Ríos de Cuenca,

.....
 Firma del Experto Informante.

Céd. N° *2014/TXRO* Teléfono N° 593 *72862213*

